

Resumo

Esta dissertação visa identificar os determinantes da internacionalização das empresas hoteleiras em Cabo Verde, nomeadamente as de origem portuguesa. Considerando o ritmo de crescimento registado na indústria hoteleira em Cabo Verde e a crescente presença de investimento externo na actividade turística em algumas ilhas, procurou-se neste estudo verificar as principais motivações que estariam na base da decisão da realização desses investimentos. O crescimento das empresas hoteleiras na economia de Cabo Verde tem evoluído paulatinamente, incremento para o qual em muito terão contribuído os estímulos concedidos pelo governo ao investimento no sector, com destaque para os benefícios fiscais, como é o caso da lei de utilidade turística. Verifica-se que a necessidade de um contacto mais próximo com os clientes e a procura de novos mercados constituem as principais motivações para a internacionalização das empresas de serviços e, conseqüentemente, para os estabelecimentos hoteleiros portugueses que se estabeleceram em Cabo Verde. Destacam-se ainda outros factores que consubstanciaram o incremento dos investimentos das empresas hoteleiras portuguesas neste país, tais como a influência exercida por processos de privatização que tentam tirar partido das inúmeras oportunidades de negócios daí resultantes, bem como o comportamento empreendedor dos gestores, a “morabeza” do povo de Cabo Verde e o potencial de crescimento da actividade turística neste país

Palavras-chave: Internacionalização; Empresas de Serviços; Hotelaria; Cabo Verde

Abstract

This research aims to identify the determinants of the internationalization of companies of the hotel sector in Cape Verde, particularly those from Portugal. Considering the pace of growth registered in the hotel industry in Cape Verde, as well as the growing presence of foreign investment in the tourism activity in some islands, the study attempts to identify the main motivations that are responsible for those investments decisions. The importance of the hotel sector in the economy of Cape Verde has been increasing gradually. This was stimulated by the incentives to investment in the tourism sector given by the Cape Verde government, namely through tax benefits like the law of tourist utility. There are evidences that some major determinants for this process are related with the search for new markets and the necessity to follow closely the customers. Furthermore, it is evident the influence of processes of companies privatization and the willing of taking advantage of the great business opportunities that are offered in this country. These factors in association with the entrepreneurial behavior of the managers, the general openness of the people of Cape Verde and the growth potential of its tourism sector determined the increase of Portuguese hotel companies' investments in the country.

Keys words: Internationalization; Services; Hotels firms; Cape Verde

Introdução

O estudo do fenómeno da internacionalização tem merecido uma crescente preocupação dos governos, dos agentes produtivos, dos investigadores e da sociedade em geral. De acordo com Viana & Hortinha (2005), este facto justifica-se porque os “ finais dos anos noventa marcaram o início em que as organizações em geral e as empresas em particular começaram a pensar e agir em termos globais. O tempo, a distância e as diferentes culturas, até aqui barreiras à internacionalização e globalização, foram ultrapassados com a espectacular evolução das tecnologias da informação e dos transportes, construindo-se progressivamente a “aldeia global”. Neste contexto, é de salientar o sector hoteleiro, que representa uma das mais significativas componentes da indústria turística, e que tem vindo a assumir, em anos recentes, a internacionalização como uma estratégia de desenvolvimento das empresas. Este facto assenta, essencialmente, no reconhecimento universal do turismo como factor de desenvolvimento económico, educacional, cultural e ambiental, ao mesmo tempo que contribui para propiciar o lazer e o revigoramento físico e promover a integração nacional e a aproximação entre os povos.

As enormes capacidades turísticas de Cabo Verde vêm criando oportunidades que despertam interesses e atenções internas e externas, o que constitui por si só um motivo de atracção dos investidores estrangeiros, com particular realce dos investidores portugueses.

Segundo o relatório do BCV (2007) o “desenvolvimento e crescimento sustentado de Cabo Verde têm sido o grande objectivo da sociedade cabo-verdiana”. Para isso, o turismo é tido como referência pertinente deste processo, através do aproveitamento do seu efeito multiplicador na economia. Verifica-se que a sua contribuição na economia tem crescido de forma acentuada, representando 23% do Produto Interno Bruto de Cabo Verde, em 2007, onde se destaca uma crescente contribuição dos investimentos externos no sector da hotelaria e similares, representando 97% do total do investimento estrangeiro do mesmo ano realizado no país.

Assim, revela-se da maior pertinência procurar, com a presente dissertação, dar resposta à seguinte questão de investigação: **Quais são os factores que determinam a internacionalização das empresas hoteleiras portuguesas em Cabo Verde?**

Assim, a par do objectivo principal de analisar os factores determinantes da internacionalização das empresas portuguesas do sector hoteleiro em Cabo Verde, definiram-se como objectivos específicos desta investigação os seguintes:

- a) Identificar as motivações do investimento estrangeiro no sector hoteleiro em Cabo Verde;
- b) Verificar os impactos dos factores relacionados com o contexto cabo-verdiano na escolha do modo entrada no sector hoteleiro;
- c) Analisar os factores essenciais na tomada de decisão no investimento no sector hoteleiro em Cabo Verde.

Considerando a natureza do objecto de estudo em que assenta a presente dissertação, a realização de uma análise intensiva ou qualitativa através do estudo de caso coloca-se como o método mais adequado para responder aos objectivos traçados.

Assim, a investigação incide sobre dois grupos hoteleiros portugueses com processos de internacionalização em Cabo Verde – nomeadamente o Grupo Pestana Hotels & Resort e o Grupo Oásis Atlântico - o que permitiu estabelecer comparações enriquecedoras para a concretização dos objectivos definidos.

Para atingir os objectivos definidos, o trabalho será desenvolvido e estruturado em duas partes, que se subdividem em vários capítulos.

A primeira parte do trabalho divide-se em três capítulos. No primeiro procura-se fazer o enquadramento conceptual da internacionalização, as motivações para a internacionalização, passando pelas diferentes formas de internacionalização e os principais factores que afectam o desencadeamento do mesmo no seio das empresas industriais, terminando com o enquadramento da internacionalização de empresas de serviços. No segundo capítulo apresenta-se os conceitos básicos do turismo acompanhado do enquadramento dos meios de alojamento, culminando com a caracterização das empresas hoteleiras e as principais estratégias de internacionalização aplicadas ao sector. No terceiro capítulo faz-se um enquadramento geral de Cabo Verde e da actividade turística, seguido da apresentação dos indicadores da oferta turística do arquipélago, a evolução do sector hoteleiro em Cabo Verde e da procura turística.

Segue-se a segunda parte da dissertação com a análise empírica sobre os determinantes da internacionalização das empresas do sector hoteleiro português em Cabo Verde, essencialmente com base nos dois grupos hoteleiros seleccionados como estudos de caso para a concretização da análise empírica da presente dissertação. Assim, no quarto capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, os métodos de recolha e análise de dados. No quinto capítulo apresentam-se os resultados, iniciando com a caracterização geral das empresas seleccionadas como objecto de estudo, seguindo-se a análise e discussão dos resultados. Esta análise foi estruturada em torno dos seguintes tópicos: motivação para internacionalização, modo de entrada adoptado, factores de influência na escolha do modo de entrada e, por fim, os factores de influência na decisão de internacionalização. No sexto e último capítulo tecem-se as conclusões finais a que foi possível chegar com a realização da presente dissertação.

Parte I – Revisão da literatura sobre a internacionalização das empresas hoteleiras

1. O processo da Internacionalização

1.1 Enquadramento geral

A abertura do comércio internacional e o surgimento dos mercados emergentes, na actual conjuntura da globalização económica e das tecnologias a par da mundialização da concorrência, impulsionaram o envolvimento das empresas nas operações internacionais, directa ou indirectamente, constituindo o processo de internacionalização uma ferramenta eficaz para responder às novas necessidades e desafios.

São vários os autores que já apresentaram definições de internacionalização pressupondo-se, implícita ou explicitamente, uma base comum – o crescente empenhamento das empresas no desenvolvimento das suas actividades no estrangeiro e na procura da capacidade para responder eficazmente à competição internacional – como é o caso dos exemplos que a seguir se apresentam.

Para Johanson & Vahlne (1977) a internacionalização é “um processo sequencial e ordenado de crescimento da participação internacional por parte das empresas e das mudanças associadas na forma da organização”.

Luostarinen (1994), citado por Dominginhos, (1997, p.29) defende que a internacionalização é “ um processo passo a passo de desenvolvimento das operações internacionais, através do qual, a empresa se torna mais envolvida e empenhada nos negócios internacionais como resultado da introdução de produtos em mercados específicos”.

Freire (1997) acrescenta que a internacionalização é “ proveitosa” e contribui para aumentar a competitividade de uma empresa a longo prazo, afirma ainda, que a internacionalização permite às empresas a exploração das suas competências centrais em novos mercados, a realização de economias de localização e o aumento de economias de escala e de experiência.

Em termos gerais, o estudo do processo de internacionalização das empresas teve as suas raízes num trabalho meritório (Modelo Uppsala) de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) sobre a internacionalização de quatro empresas suecas (Atlas Copco, Facit, Sandvik e Volvo), sob influência dos investigadores March & Cyert (1966), onde foi constatado um modelo linear de desenvolvimento das operações internacionais. Estas começariam com as actividades de exportações não regulares, seguindo-se um envolvimento gradual e culminando com a fase de investimento directo no exterior, com a instalação de uma filial comercial e, por fim, com uma filial produtiva.

O modelo Uppsala identifica dois factores com capacidades de influenciar a extensão das operações internacionais: a distância psicológica e a dimensão do mercado potencial. O primeiro tem a ver com os factores que causam distúrbios ou impedem o fluxo de informação entre a empresa e o mercado, como por exemplo, a língua, a cultura, o sistema político, o nível de educação, o nível de desenvolvimento industrial, as práticas de negócios, etc. Enquanto, o segundo procura medir o impacto que a dimensão do potencial tem sobre as decisões de internacionalização para o mercado em causa. Portanto, as empresas estão propensas, em primeiro lugar, a realizarem negócios com países em que a distância psicológica é menor, expandindo posteriormente as suas actividades aos países psicologicamente mais distantes. Os autores concluíram, ainda, que as empresas analisadas, à excepção da Facit que estabeleceu uma rede de agentes em vários países em simultâneo, privilegiam países com mercado interno de grande dimensão, nomeadamente, Estados Unidos e Reino Unido.

O trajecto que se constatou ser seguido pelas empresas, durante o processo de internacionalização, era relativamente ordenado, sendo possível identificar basicamente quatro fases, frequentemente, referidas pelos gestores nas respostas dos inquéritos, no que diz respeito, ao grau de envolvimento das empresas no mercado:

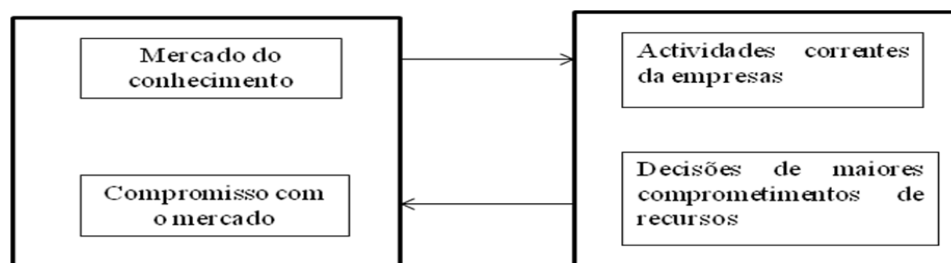
- 1) Inexistência de actividades regulares de exportação;
- 2) Exportação através de agentes;
- 3) Estabelecimento de subsidiárias de vendas;
- 4) Estabelecimento de subsidiárias de produção.

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) chamaram à sequência dos quatro estádios acima identificados de “*establishment chain*” e concluíram que, apesar de nem sempre ser imediata a imputação de determinada operação a um destes estádios e de serem admissíveis “saltos” na cadeia, esta representa a evolução típica das empresas observadas. O seguimento destas fases significa que há um compromisso de recursos crescentes, estando associadas a cada uma das diferentes experiências de mercados e diferentes conhecimentos da empresa sobre o mesmo. Estes autores partem do princípio básico que a empresa se desenvolve primeiramente no seu mercado doméstico, sendo a internacionalização uma consequência de decisões incrementais.

Consideram, ainda, que os obstáculos da internacionalização são, essencialmente, a falta de conhecimento e a falta de recursos. Estes obstáculos serão reduzidos através de processos de tomada de decisão incrementais à custa do conhecimento que vai sendo adquirido no mercado e nas operações internacionais.

A resposta por parte da empresa exige o conhecimento do mercado, o que implica um maior envolvimento nas operações. Sendo assim, o risco percebido diminui e a internacionalização prossegue através da necessidade do aumento do controlo sobre as vendas em cada mercado específico. Na sua ausência, e face à incerteza, a empresa decide de forma incremental, constituindo o resultado de uma decisão um *input* para futuras decisões. Desta forma, verifica-se que o conhecimento do mercado e a actuação no mercado afectam as decisões de maiores compromissos com o mercado e o desenvolvimento das actividades que, por seu turno, alteram o conhecimento do mercado e o compromisso com o mesmo. (Figura 1.1).

Figura 1.1: O processo de internacionalização da Empresa



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p.37)

Para os autores o modelo é constituído por dois aspectos fundamentais, aspectos estáticos e aspectos dinâmicos, que se dissecam nas secções seguintes:

a) Aspectos estáticos:

O conceito de compromisso com o mercado é composto por dois elementos: montante de recursos empregues e grau de envolvimento. O montante de recursos empregues pode ser operacionalizado através do montante de investimento e inclui investimento em marketing, organização, recursos humanos, etc. Já o grau de envolvimento pode ser definido como dificuldade de encontrar um uso alternativo para os recursos empregues e de poder transferi-los. Este é tanto maior, quanto mais os recursos estiverem integrados com outras partes da empresa, sendo o seu valor derivado dessas actividades integradas.

Um segundo aspecto é o conhecimento do mercado, factor que vai influenciar as decisões de maior compromisso com o mercado e que pode ser adquirido de duas formas distintas, conhecimento objectivo e conhecimento experimental. O primeiro pode ser ensinado e apreendido por processos formais, enquanto o segundo só pode ser adquirido através da experiência da actuação no mercado, é o mais importante, pois é aquele que permite às empresas conhecerem as características dos mercados onde actuam ou ambicionam actuar.

O conhecimento do mercado subdivide-se em conhecimento geral que visa, essencialmente, assimilar os métodos de marketing, características dos consumidores e localização geográfica, bem como, o conhecimento específico do mercado que consiste no conhecimento das características únicas dos mercados, onde se pode incluir o clima de negócios, valores culturais, estrutura do mercado e as características das empresas e dos seus recursos humanos. Pois, este só pode ser adquirido através da experiência, no local, enquanto o conhecimento das operações pode ser transferido de um mercado para o outro.

Existe uma relação directa entre conhecimento do mercado e o empenhamento para com o mercado. Dito por outras palavras, o conhecimento pode ser considerado como uma dimensão dos recursos humanos. Consequentemente, quanto melhor é o conhecimento acerca do mercado, mais valiosos são os recursos e maior é o compromisso para com o mercado. Esta relação aplica-se sobretudo ao conhecimento

experimental, pois é difícil transferi-lo para outros mercados. Contudo, quando a empresa possui larga experiência de actuação nos mercados externos, esse conhecimento pode ser sistematizado e formalizado, constituindo um *input* importante para futuros negócios internacionais, principalmente, em mercados com condições semelhantes àqueles onde o conhecimento experimental foi adquirido.

b) Aspectos dinâmicos:

São actividades correntes da empresa e a primeira fonte de experiência das organizações. Esta experiência pode ser adquirida através da contratação de recursos humanos com experiência ou através de conselhos de pessoas com experiências nesses mercados. Dito por outras palavras, para uma empresa adquirir experiência no mercado externo, a melhor forma é contratar um gestor de vendas ou um agente com experiência de actuação no mercado externo, ou então, adquirir uma parte ou a totalidade de uma empresa que se encontra a operar no mercado.

Existe um desfasamento entre a tomada de decisão e o resultado final dessa decisão, pelo que a empresa se sente estimulada a realizar operações nesse mercado específico. O último aspecto dinâmico do modelo são as decisões de maior compromisso de recursos, decisões essas que são uma resposta aos problemas ou então às oportunidades percebidas no mercado.

Johnason & Vahlne, (1977) afirmam que a experiência adquirida é um processo longo, que não se realiza de um momento para o outro, portanto, deve estar ligado às actividades correntes e os compromissos adicionais do mercado e deve ser concretizado através de pequenos passos. A dimensão global dos negócios internacionais exige que as empresas tenham em atenção determinados aspectos, conhecimento dos sistemas legais, do nível de concorrência, de sistema de distribuição, entre outros, com vista a identificar oportunidades de entrada no negócio internacional.

A teoria de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) foi confirmada por vários estudos empíricos, dos quais se pode destacar os de Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) Yaprak (1985) e Simões (1996), que distinguem várias fases no crescimento internacional da empresa, considerando o envolvimento gradual da empresa no desenvolvimento das suas actividades.

Jarillo & Martinez (1991) apresentam um modelo semelhante, considerando cinco etapas no desenvolvimento da empresa nomeadamente: Exportação ocasional; Exportação experimental; Exportação regular; Instalação de filiais comerciais; Instalação de uma filial produtiva

- 1- Exportação ocasional – considera esta fase como uma resposta da empresa a estímulos externos, ou seja, a empresa vende para o estrangeiro esporadicamente, e como resposta a uma solicitação externa, o que torna esta fase um processo não planeado. Pode-se dizer que pouca coisa muda na empresa, a não ser o destino das vendas, que agora passa a contemplar o estrangeiro. As exportações são consideradas como um prolongamento do mercado interno.
- 2- Exportação experimental – nesta fase a empresa assume que quer exportar, actuando de forma mais activa na busca de oportunidades. A empresa aproveita a capacidade instalada e exporta o excedente do mercado interno, pois ainda não possui um compromisso estável com o mercado externo. Para esta exportação a empresa utiliza intermediários independentes, como agentes, companhias de trading, consórcios de exportação, etc.
- 3- Exportação regular – esta fase é a consequência da anterior, pois, se a empresa obtém bons resultados, sente-se incentivada para aumentar o seu grau de compromisso para com o mercado externo, passando a elaborar planos de produção autónomos para esse mercado. Como a empresa possui uma base sólida de clientes, é criado um departamento para lidar com os assuntos relacionados com a exportação, constituindo-se como uma entidade autónoma. Além de se utilizarem agentes locais independentes, as empresas abrem escritórios de representação que, embora não vendendo, são o rosto da organização, constituindo-se como canais de comunicação para com o mercado, o que permite ganhar experiência para futuras presenças nesses mercados.
- 4- Instalação de filiais comerciais – nesta etapa a empresa decide assumir um maior controlo das operações no exterior, passando a incorporar na sua cadeia de valor internacional actividades que, até então, estavam destinadas a entidades independentes. A empresa integra-se verticalmente para diante, pois as actividades que passa a controlar relacionam-se com a logística e

comercialização dos produtos nos mercados externos. Em relação à política de promoção-distribuição, a empresa adopta uma estratégia push, pois “empurra” os seus produtos através dos canais de distribuição, exigindo-se, por isso, uma relação de estreita colaboração com os distribuidores.

5- Instalação de uma filial produtiva – a empresa decide investir directamente nos mercados externos na área da produção, aumentando o seu grau de comprometimento para com o mercado ainda mais. A empresa decide investir no exterior devido a uma, ou mais, das seguintes razões:

- a) Existe um grande mercado potencial;
- b) Existência de barreiras comerciais que tornam as exportações desvantajosas;
- c) Custos logísticos elevados, como por exemplo o custo de transporte, que tornam as exportações não competitivas, quando comparadas com a produção local;
- d) Incentivos e/ou pressões dos governos locais que podem conceder benefícios fiscais, ou de outra ordem, que tornam a localização atractiva em termos de investimento;
- e) Existência de determinados recursos produtivos, trabalho ou tecnologia, que tornam o local atractivo, podendo-se obter produtos com mais baixo custo, o que torna a localização competitiva.

Portanto, na fase de instalação de filial, a empresa incorpora novas actividades na sua cadeia de valor internacional, integrando-se verticalmente, pois a embalagem de produtos, empacotamento e produção de alguns componentes são agora localizados no exterior.

Assim como os outros estudos empíricos, o modelo de Uppsala também sofreu algumas críticas, destacando-se as de Turnbull (1987), cujos estudos empíricos baseados em 24 empresas com operações na França, Alemanha e Suécia concluíram que muitas empresas “saltam” a sequência dos passos apresentado pelo Uppsala e algumas iniciavam as suas operações internacionais através de investimento directo estrangeiro. As críticas de McDougall, Shane & Oviatt (1994) vão no mesmo sentido, destacando estes autores a parcialidade deste modelo, embora reconhecendo a sua aplicação sob certas condições.

Andersen (1993) fez uma análise crítica deste modelo, apresentando as seguintes conclusões:

- 1- O âmbito de análise deste modelo deve ser alargado, incluindo as suas hipóteses.
- 2- O modelo carece de um certo poder explicativo, pois o seu principal objectivo deve ser o de explicar o porquê do processo, e por que razão as empresas dão o passo A em vez do passo B.
- 3- Deve haver uma maior interligação entre o nível teórico e operacional, devendo incorporar, à partida, critérios de testabilidade.

Assim, segundo o mesmo autor o modelo apresenta uma reduzida base de explicação acerca das fases iniciais do processo de internacionalização. Pois, o modelo não explica como a empresa inicia a sua “aventura” rumo à internacionalização. Contudo, na secção seguinte apresenta-se uma breve exposição dos principais estímulos que podem levar as empresas a optarem pela implementação de estratégias de internacionalização.

1.2 Motivação a internacionalização

A procura do sucesso empresarial, poderá ser um dos grandes motivos que impulsionam as empresas a enveredar para a internacionalização. Zinga & Coelho (2012) afirmam que a pressão para internacionalizar é sentida por todas as empresas independentemente da sua natureza, dimensão, e idade. Pois, a incerteza do mercado obriga as empresas a empenharem com vista a responder as pressões e conquistar espaço no mercado. Viana e Hortinha (2005) consideram que a decisão da empresa na aposta do negócio internacional pode ter origem no processo racional da pesquisa, na reacção a uma oportunidade estratégica ou abordagem externa, na vontade de crescimento, na deslocação/acompanhamento dos clientes, nos custos e natureza do negócio e no apoio do governo da exportação.

Para Dominginhos (1997), os motivos para a internacionalização das empresas podem ser de três tipos: (i) reactivos; (ii) económicos e (iii) estratégicos. Os motivos reactivos é quando a empresa se internacionaliza como resposta a estímulos provenientes do exterior, ou seja, não são as empresas que tomam a iniciativa para iniciar as suas actividades além-fronteiras, limitam-se, apenas a reagir a solicitações

externas. Os motivos económicos são quando o principal motor da internacionalização é a procura de melhores condições de rentabilidade económica no mercado externo, quando comparadas com aqueles que o mercado interno pode oferecer. E por fim motivos estratégicos que consistem num objectivo estratégico, e não apenas numa actividade complementar, isto é, estar presente no mercado externo é tão importante para a empresa como obter determinada quota de mercado ou de resultados líquidos. Neste caso, esbate-se a dicotomia entre mercado interno e mercado externo, passando a actuar a empresa nos locais onde conseguir detectar boas oportunidades de negócio.

Por outro lado, há autores que categorizam as atitudes das empresas em apenas dois grupos (Lorga, 2003; Czinkota, 1999). Algumas empresas revelam atitudes mais pró-activas e outras posturas mais reactivas face aos estímulos de oportunidades e ameaças existentes que os diferentes mercados proporcionam, como se apresenta no tabela 1.1.

Tabela 1.1 – Principais motivos para a internacionalização por parte de empresas de pequena e média dimensão

Pró-activas	Reactivas
Vantagens em termos de lucros	Pressões da concorrência
Produtos únicos	Excesso de capacidade produtiva
Vantagens tecnológicas	Saturação do mercado doméstico
Compromisso da gestão	Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque.
Benefícios fiscais	
Economias de escala	

Fonte: Czinkota *et al.* (1999, p.368).

Como se pode verificar através da informação apresentada na tabela 1.1, a procura de um maior potencial de vendas constitui uma das grandes motivações para as

empresas, mas consideram-se também relevantes para a decisão de internacionalização das empresas os compromissos internos, entre outros aspectos que estão associados aos movimentos dos mercados (doméstico e externo) resultando, frequentemente, de uma fusão de vários factores tais como: objectivo de crescimento (penetração nos mercados externos), Lorga (2003), acesso a recursos produtivos, manutenção ou reforço de redes de relações, concorrência exacerbada ou existência de oportunidades com pouco potencial de crescimento nos mercados domésticos, (Zinga e Coelho (2012) acompanhamento de clientes (Erramilli, 1990; Hellman, 1996) e acesso a recursos e ou competências podem de uma maneira e ou de outra motivar as empresas a iniciara um processo de internacionalização. Pois, os factores independentes não são suficientes, embora necessários para identificar e explorar oportunidades em mercados internacionais Zinga e Coelho (2012). Assim, as motivações com vista a entrada no mercado externo abundam, embora situam a volta do mesmo objectivo, obter vantagens competitivas (Carvalho, 2010), pois as empresas têm o desafio de procurar o modo de entrada que permita alcançar o objectivo pretendido. Sendo assim, na secção que se segue apresentam-se as tipologia de modo de entrada no processo de internacionalização das empresas.

1.3 Modo de entrada no mercado externo

A internacionalização como um processo dinâmico apresenta várias alternativas às empresas que pretendem servir o mercado externo. Estas alternativas vão desde acesso por exportação indirecta até à propriedade total das operações no país estrangeiro (Viana & Hortinha, 2005; Lorga, 2003).

Segundo Viana & Hortinha, (2005), a escolha da forma de acesso é uma decisão crítica em marketing internacional, que influencia não só o sucesso da empresa, mas também a sua sobrevivência (Root, 1994). Portanto, uma decisão precisa e acertada da empresa deve ter em consideração os factores que condicionam o modo de entrada. Estes factores serão objecto de análise na sessão seguinte.

Root (1994) define modo de entrada, como sendo uma disposição institucional que uma empresa usa para colocar os seus produtos no mercado estrangeiro, nos

primeiros três a cinco anos. Este é o prazo segundo este autor necessário para uma empresa entrar por completo num mercado estrangeiro.

A tipologia dos modos de entrada no negócio internacional é variada e suscita abordagens diferenciadas, alguns autores estabelecem classificações em função da propriedade (ou não) de activos no estrangeiro; outros, em função da localização; outros, ainda, consoante o tipo de relações estabelecidas no país de destino (Simões, 1997).

De uma forma muito simples, Lorga (2003) apresenta três grandes formas alternativas de se enveredar para o mercado externo: exportação, contratação e investimento directo, conforme apresenta-se na Tabela 1.2.

O modo de conduzir os bens e serviços da empresa aos seus clientes é uma decisão importante com reflexos ao nível do investimento necessário, do controlo, do risco e da flexibilidade no negócio. Sendo assim, a empresa deve estar ciente das vantagens e limitações inerentes a cada um dos modos de operações no mercado externo. Como por exemplo, muitas vezes, inicia-se o processo de internacionalização através da exportação indirecta, ou por agente, onde o risco e a necessidade de compromisso é reduzida, constituindo um modo da empresa ultrapassar o desconhecimento que possui acerca dos ambientes externos, e também, da escassez de recursos, quer financeiros quer humanos (Viana & Hortinha 2005). No entanto, estas formas de operação apresentam fracos contributos para a aquisição de conhecimentos, porque a organização não está presente no mercado Dominginhos (1997). Será necessário maior empenhamento no processo, o que implica a escolha de outros modos mais exigentes, tanto a nível afectação de recursos como ao nível de compromisso de gestão para poder alcançar outro limiar de crescimento internacional. Pois, segue na tabela 1.2 com síntese dos principais modos de acesso a mercados internacionais.

Tabela 1.2 – Modo de entrada nos mercados internacionais

<p>Exportação: Modo mais directo de internacionalização da actividade de uma empresa, com custos mais reduzidos</p>	<p>Directa: a empresa vende directamente a um importador de um país estrangeiro</p> <p>Indirecta: a empresa vende a um intermediário do país de destino</p>
<p>Contratação: Inclui diversos arranjos contratuais, normalmente envolvendo alguma forma de cooperação entre empresas que se pretendem internacionalizar e unidades económicas locais</p>	<p>Licenciamento/Transferência de tecnologia: uma empresa cede a outra o direito de utilização de uma tecnologia, dentro de uma área fixada, a troco de royalties. Enquanto o licenciamento envolve a cedência de direitos patenteados, a transferência aplica-se a conhecimentos tecnológicos não patenteados.</p> <p>Contrato de Gestão: é um acordo através do qual uma empresa assegura a criação total ou parcial de uma unidade económica num país estrangeiro, cedendo posteriormente a sua gestão a uma independente, geralmente sedeada no país de destino.</p> <p>Subcontratação internacional: a empresa principal ou subcontratante encomenda à subcontratada produtos, partes de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações preestabelecidas.</p>
<p>Investimento directo: Engloba todos os investimentos efectuados com o fim de adquirir um interesse duradouro numa empresa que exerce a sua actividade no território de uma economia diferente da do investidor, com o objectivo deste ter um poder de decisão efectivo na gestão da empresa</p>	<p>Joint-Venture: consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente, com o fim de desenvolverem uma actividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respectivo património, lucros e risco do negócio.</p> <p>Alianças Estratégicas: engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (frequentemente concorrentes) e empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento em questão não se enquadra no âmbito do licenciamento ou da Joint-venture.</p> <p>Propriedade total: envolve a criação/aquisição de uma subsidiária no estrangeiro detida a 100% pela empresa, o que requer por parte desta um maior investimento inicial, oferecendo em contrapartida o controlo total dos negócios do mercado. Pode ser conseguida através da criação ou através de aquisição.</p>

Fonte: Lorga (2003, p.41)

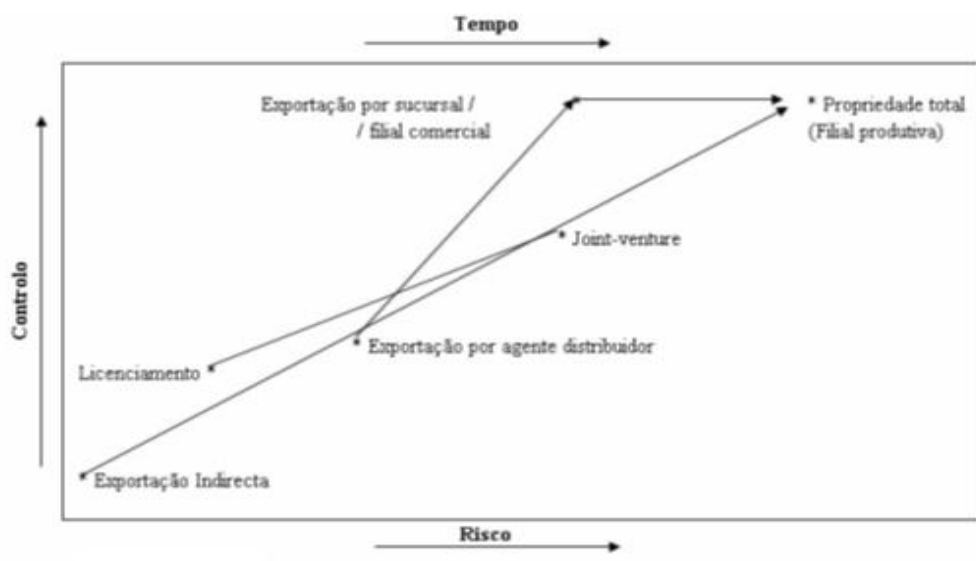
A tabela acima apresenta as principais formas de entrada no mercado externo, embora a transformação económica registada na actual conjuntura poderão vir a exigir as empresas acções com vista responder positivamente essas mudanças. Assim a escolha do modo de entrada esta sujeito ao condicionalismo e incertezas do mercado, pois apresenta-se de seguida alguns condicionalismo que interferem na selecção no modo de entrada no mercado externo.

1.3.1 Factores de influência à escolha de modo de entrada

Root (1994), afirma que a decisão da internacionalização, principalmente a escolha da forma de entrada, é condicionada por dois grupos de factores, internos, constituídos pelos produtos e recursos das empresas, e externos, factores relacionados com o mercado, o ambiente e a produção e o mercado do país de origem. Por seu lado Simões (1997) considera que os factores a ter em conta na escolha da tipologia de entrada no mercado externo podem ser categorizados em três grupos: (i) internos à empresa; (ii) relacionais e (iii) externos à empresa. Os factores internos à empresa correspondem à dimensão, experiência internacional, grau de conhecimento dos mercados, nível de recursos disponíveis e atitude e capacidade da gestão perante a internacionalização. Os factores relacionais estão interligados com a capacidade de estabelecer redes de comunicação, quer a montante quer a jusante. Por fim, os factores externos à empresa são principalmente as características dos produtos fabricados/comercializados, as forças competitivas da indústria, os países do destino da internacionalização e as condições oferecidas pelos países de origem como base de localização. Assim, verifica-se que a acção no mercado externo depende do comportamento da organização e do contexto onde a empresa se insere e ao mesmo tempo, o ambiente do destino apresenta influências que poderá afectar intervenção.

Root (1994) defende ainda que decisão do modo de entrada depende de três factores fundamentais: (i) grau de controlo que a empresa deseja ter no mercado de destino, (ii) experiência já conseguida em mercados internacionais e (iii) riscos que ela quer assumir (Figura 1.2)

Fig. 1. 2 – Evolução da decisão sobre o modo de entrada



Fonte: Root (1994, p.39)

Conforme se pode observar na Figura 1.2 as diferentes formas de entrada que as empresas podem utilizar em função da junção dos factores fundamentais acima mencionados, a exportação directa é a forma que requer menos controlo, menos riscos e que, em função do tempo (experiência), é a primeira que é recomendada a ser utilizada. Por sua vez, a propriedade exclusiva que consiste na fixação de uma filial produtiva no país de destino envolve maior controlo, maior risco e maior experiência. A dinâmica que cada empresa vai ter no mercado alvo, vai depender da dimensão da empresa Root (1994). Pois, uma empresa de grande dimensão pode passar logo de um processo de exportação para um processo de investimento directo. Uma empresa pode assim em função do controlo e do risco que está disposto a correr não passar por todas as formas de acesso a mercados estrangeiros, ou seja poderão ocorrer saltos na escolha do modo de entrada.

Considerando que o objecto de análise nesta dissertação é o sector hoteleiro, que integra a actividade turística, sendo esta suportada pela prestação de serviços, apresenta-se na secção seguinte um enquadramento do processo de internacionalização das empresas do sector dos serviços.

1.4 A internacionalização de empresas serviços

Considerando a internacionalização como processo de envolvimento das empresas nas operações fora do ambiente doméstico, e atendendo ao incremento do

peso dos serviços na economia global, a adopção de estratégia de internacionalização pelas empresas do sector poderá conceder oportunidades de crescimento, obtenção de vantagens competitivas e garantir a sustentabilidade às empresas que operam no sector dos serviços. Assim, esta secção começa por enquadrar o sector dos serviços e da sua internacionalização.

1.4.1 Enquadramento das empresas de serviços

Segundo a OMC (2010), os serviços abrangem uma vasta gama de produtos intangíveis e heterogéneos e actividades que são difíceis de encaixarem dentro de uma definição simples. Zeithmal & Bitner, (1996) consideram os serviços enquanto actividade económica, compreendendo todas as actividades cujo output não é um produto físico ou construção, sendo normalmente consumido no momento em que é produzido e fornecendo um valor acrescentado (como conveniência, conforto, divertimento...) que é essencialmente intangível para o seu primeiro comprador. Para a OMC (2010), os serviços podem ser quer o resultado de uma actividade produtiva que altera as condições das unidades de consumo (serviços de transformação), quer de uma actividade que facilita a troca de produtos ou serviços de activos financeiros (margem financeira).

O sector dos serviços apresenta diversas especificidades que se traduzem em diferenças substanciais entre o comércio de serviços e o de bens. Assim destacam-se as principais características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, e perecibilidade (Lovelock, 1999). Portanto, os serviços são intangíveis e, conseqüentemente, o seu comércio não envolve expedição, em contraste com as transacções de bens, tornando assim, mais difíceis de monitorar, comparar e taxar. Os serviços não são armazenáveis, pelo que a sua produção e o seu consumo tendem a ocorrer em simultâneo. Acresce ainda que os serviços são muito diferenciados, pois são, por vezes, adaptados às necessidades específicas dos consumidores. Adicionalmente, todos os serviços exigem alguma forma de interacção entre prestador e consumidor, a chamada produção conjunta. Sendo assim, o comércio doméstico ou internacional do serviço está sujeita a estas particularidades.

As actividades económicas ligadas ao turismo, à ocupação dos tempos livres, à segurança de pessoas e bens, às aplicações financeiras, à restauração, às comunicações,

às tecnologias de informação e outras (OMC, 2010), constituem ofertas de serviços que têm um peso crescente na actividade económica, quer pelo volume de negócios que representam, quer pela ocupação de mão-de-obra que proporcionam.

Segundo a OMC (2010), os serviços representam mais de dois terços do produto interno bruto (PIB) global. A participação dos serviços no valor do PIB tende a aumentar significativamente, registando-se nos países desenvolvidos, em média 73%, destacando-se 77% nos Estados Unidos, contra 54% e 47%, respectivamente, nos países de rendimento médio e países menos desenvolvidos (OMC, 2010; *economywatch*, 2010). Em 2010 a participação dos serviços no PIB de Portugal e da república de Cabo Verde atingiu 74,5% (*economywatch 2010*).

O crescente peso dos serviços na economia global, tanto na criação de emprego, como na geração de riqueza, tem estimulado as empresas de prestação de serviços a adequarem as suas estratégias à procura do sector tanto a nível doméstico como do exterior. Sendo assim, pode-se afirmar que o sector dos serviços assume um papel determinante no contexto económico actual das nações e do mundo. Na secção seguinte apresenta-se um enquadramento da internacionalização dos serviços.

1.4.2 Estratégias de internacionalização de serviços

O avanço no sector dos transportes e tecnologias de informação e comunicação constituem forças motrizes da internacionalização das empresas (Hellman, 1996; Lovelock, 1999; Gonroos, 1999), já que permitem às empresas diminuir as distâncias entre os espaços geográficos, facilitar o crescimento e procura de novos mercados, bem como impulsionar o investimento em mercados externos. Neste âmbito, a internacionalização, ou entrada em mercados novos e distantes, constitui de certo modo mais uma oportunidade que as empresas têm de criar e rentabilizar valor para os seus *stakeholders*, abordagem que tem sido assumida pelas empresas prestadoras de serviços. Reconhece-se, assim, a crescente importância dos serviços na economia mundial, mas são escassos os estudos da internacionalização aplicados ao sector (Arvidsson, 1997; Carvalho & Sarkar 2007).

Estudos apontam o paradigma Eclético de Dunning e Norman (1983, 1987) como precursora da fundamentação teórica para a percepção do processo de internacionalização das empresas de serviços Carvalho & Sarkar (2007).

O paradigma eclético considera que as empresas são levadas a internacionalizar-se na medida em que dispõem de determinado tipo de “vantagens”, que podem ser apresentadas de forma resumida, como se segue:

- De “propriedade” (*ownership advantages*) em relação a empresas localizadas nos mercados de destino do investimento, porquanto o controlo de recursos específicos (recursos humanos qualificados, tecnologia, marcas) proporcionam uma vantagem competitiva internacional;
- De “localização” (*locational advantages*) em determinado país para que a empresa possa explorar a vantagem de propriedade no estrangeiro em vez de o fazer na localização de origem; estas vantagens relacionam-se com as características do país de destino (custos de produção, dimensão do mercado, integrado em espaços económicos alargados); ainda reside na importância de deter conhecimentos sobre os aspectos específicos do mercado local e de providenciar um serviço personalizado aos clientes no país receptor.
- De “internalização” (*internalization advantages*) resultante da exploração de vantagens de propriedade utilizando os canais próprios da empresa (por meio das subsidiárias e associadas), em vez dos mecanismos de mercado, que funcionam na base de empresas independentes permitindo, assim, manter conhecimento específico, sem riscos de perda e partilha do mesmo, e assegurar a capacidade de utilizar os conhecimentos sobre as necessidades dos clientes e garantir a qualidade na prestação dos serviços.

O paradigma eclético assim como as teorias que se lhe seguiram sofreu algumas críticas, tais como as apontadas por Alonso & Sanchez (1994), que a acusam de redundância no referente à distinção que realiza entre vantagens de propriedade ou específicas da empresa e as derivadas da internalização (Buckley, 1988; Piggott e Cook, 1993). Para além disso, Alonso & Sanchez (1994) afirmam que esta teoria é predominantemente estática e não explica a natureza das inter-relações nem as decisões estratégicas que as empresas se vêem obrigadas a adoptar quando mudam as condições do meio envolvente.

Segundo Carvalho e Sarkar (2007) estudos recentes sobre a internacionalização de serviços apontam a divisão em dois grupos distintos. (Cicic et. al, 1999). O primeiro

grupo defende a existência de diferenças entre a internacionalização de produtos e de serviços (Carman e Langeard, 1980; Root, 1987; Bradley, 1991). Os argumentos deste grupo baseiam-se em algumas características particulares dos serviços, nomeadamente, o facto de serem intangíveis, produção e consumo simultâneos implicando a presença do cliente, impossibilidade de armazenagem, impossibilidade de exportar alguns serviços e menor capacidade de standartização comparativamente aos produtos. Os serviços com maior grau de intangibilidade, interacção e co-produção com o cliente, como os hospitais e as consultoras, têm localizações limite e devem estar totalmente disponíveis desde o primeiro dia em que entram em mercados estrangeiros. No entanto, os serviços mais tangíveis que implicam um menor nível de interacção produtor/cliente, como os serviços informáticos e software podem ser exportados ou licenciados (Blomstermo & Sharma, 2003; Vandermerwe & Chadwick, 1989, Cacic et al, 1999).

No segundo grupo, defende-se que as características particulares dos serviços são um factor de menor importância, não havendo necessidade de formular uma teoria de internacionalização em especial para os serviços (Boddewyn et al, 1986) cit. Carvalho & Sakar (2007), podendo ser adaptada a teoria existente aplicável à indústria (Erramilli, 1990). Esta corrente defende que as características dos serviços não são aplicáveis a todos os serviços (Lovelock, 1996), já que muitos serviços podem ser produzidos dissociando a produção e o consumo. Por essa razão, são exportáveis e denominados de “*hard services*”, sendo exemplos disse os serviços informáticos e contabilísticos. Existe, por outro lado, um conjunto de serviços cuja separação não é possível, denominados de “*soft services*”, como por exemplo, os hotéis e os hospitais (Erramilli, 1991; Vandermerwe & Chadwick, 1989; Cacic et al. 1999).

Para Gonroos (1999), as indústrias transformadoras tendem a apoiarem-se nos serviços, a fim de se manterem competitivas. Assim, verifica-se que há um complemento entre os serviços *hard* e *soft*, tanto para empresas industriais como para empresas de serviços.

Neste contexto, apresentam-se de seguida as principais formas de entrada nos mercados externos pelos serviços.

Segundo Erramilli e Rao (1990), continua a ser escasso o conhecimento sobre como as empresas de serviços acedem ao mercado externo (Hellman, 1996; Goonroos,

1999). Portanto, Gonroos (1999) admite-o, afirmando que a comunidade científica tem a responsabilidade de preencher esta lacuna.

Erramilli e Rao (1990) consideram dois modos de entrada no mercado externo no processo de internacionalização de serviços, através do “*client-following*” e do “*market seeking*”. No primeiro caso, a empresa segue os seus clientes domésticos quando estes vão para outros mercados (Cicic et, al 1999), procurando desenvolver uma cooperação. Com o *market seeking*, a entrada das empresas em mercados estrangeiros visa servir clientes estrangeiros.

Já para Hellman (1996), são três os modos de entrada no mercado externo: o *Customer-follower*, *market-seeker* e *follow-the-leader*. No primeiro caso, a empresa vai servir os clientes que se internacionalizam; com o *market-seeker*, a empresa não possui relacionamento e redes internacionais, respondendo ao *inputs* internos; por fim, o *follow the leader* baseia-se na imitação das principais empresas concorrentes.

Gonroos (1999), por sua vez, acrescenta aos dois primeiros uma terceira abordagem de modo de entrada que se relaciona com o *electronic marketing*, que corresponde a uma estratégia de internacionalização das empresas através do uso das tecnologias de informação electrónica, não estando a empresa limitada pela localização, podendo ser gerida em qualquer parte.

Verifica-se, assim, que os modos de entrada considerados por diversos autores apresentam em comum as estratégias de seguimento de clientes e ou procura de mercado para serviços *Soft* que revelam a limites de localização, e em comparação as estratégias de internacionalização de empresas industriais (produtora de bens), tendem a adoptar o investimento directo, e as sua divisões, e ou formas de contratação incluindo suas subdivisões (ver a tabela 1.2/pag) na aventura internacional. Quanto aos serviços *hard*, os modos de entrada podem ser adaptados à internacionalização em termos globais e/ou ser integrados com os serviços *soft*.

Verifica-se um crescente peso da componente de serviços nas economias das nações mas, segundo Gonroos (1999), o seu desempenho no comércio internacional é relativamente lento. Por exemplo, nos Estados Unidos da América, a proporção da exportação dos serviços é extremamente baixa em relação ao total da produção, tendo atingido um nível de apenas 6% em 1997 (Winstead & Patterson, 1998 citado por

Gonroos, 1999). O lento crescimento da internacionalização de serviços pode justificar-se por várias razões, tais como: a existência de barreiras não-tarifárias significativas, a complexidade da produção dos serviços, a falta de credibilidade relativa à produção fora dos mercados domésticos, a falta de recursos, o fraco conhecimento do mercado, e a distância linguística e cultural. Todos estes factores podem, de facto, afectar a intensidade de internacionalização dos serviços. Assim, considerando o objectivo definido para investigação, no próximo capítulo apresenta-se o enquadramento da actividade turística e do sector hoteleiro.

1.5 Conclusão

Num mundo globalizado, o incremento da competitividade tornou-se numa questão de sobrevivência para as empresas, independentemente do ramo ou do sector de actividade em que elas actuam. Considerando as pressões e o acelerar da concorrência no mercado e a incerteza que se assistem as empresas sentem obrigado a adoptar iniciativas que lhes permitem aceder a novos mercados em buscar de melhores resultados. Sendo assim, a necessidade de sobreviver na nova arena empresarial estimula a mudança da visão estratégica, impulsionando a abertura das empresas ao mundo, e a estratégia de internacionalização encerra mecanismos para dar maior margem de flexibilidade de intervenção com vista ao alcance do sucesso pretendido.

A revisão da literatura permitiu rever os modelos de internacionalização de bens e dos serviços, motivação, modos de entradas no mercado externo e os factores que condicionam as opções de entradas. Verifica-se que o envolvimento no mercado externo foi sendo impulsionado pelas melhorias nos transportes e tecnologias de informação e comunicação, sendo a dinâmica dos serviços cada vez mais ligada a estes servidores e moderadores da economia.

Relativamente aos diferentes modos de entrada nos mercados externos, verifica-se que a abordagem *client-following* e *market-see* constituem as principais estratégias adoptadas pelas empresas de serviços durante as suas aventuras internacionais.

2. Caracterização geral do sector hoteleiro

2.1 Introdução

A hotelaria desempenha um papel fundamental na actividade turística, através da criação de emprego e de riqueza, principalmente nas economias mais desenvolvidas, ao mesmo tempo que desempenha um papel determinante no crescimento das economias dos países em desenvolvimento. Segundo Hotrec (2012), a indústria hoteleira emprega actualmente na Europa cerca de 9,5 milhões de trabalhadores distribuídos em 1,7 milhões de empresas. Das várias componentes que constituem a oferta turística, o sector do alojamento, e a indústria hoteleira em particular, constitui um dos pilares fundamentais da actividade turística (Lima, 2008). À semelhança do que se passa no resto do mundo, em Cabo Verde o sector da hotelaria contribui para a criação de um número considerável de postos de trabalho. Segundo o INE-CV (2012), os estabelecimentos hoteleiros de Cabo Verde no ano de 2011 acumularam 3021 empregos directos.

Neste capítulo pretende-se apresentar o sector hoteleiro no âmbito do seu enquadramento geral no sistema turístico, analisando as suas principais características e importância na actividade turística a nível internacional. Para finalizar, apresentam-se as orientações seguidas pelas empresas deste ramo no seu processo de expansão internacional.

2.2 Conceptualização e caracterização geral do turismo

A actividade turística caracteriza-se como um fenómeno humano e multisectorial, que há algum tempo está em busca de se afirmar como uma das principais actividades económicas da actualidade. Contudo, segundo Cruz (2004), foi após a segunda guerra mundial que a actividade turística obteve maior projecção económica, alcançando representatividade no contexto global e inserção no comércio internacional.

O rápido crescimento da actividade turística que ocorreu depois da segunda guerra ocorreu principalmente, devido ao aumento do rendimento disponível e do tempo

livre das pessoas e ao desenvolvimento de inovações relacionadas com os meios de transporte, em particular o transporte aéreo.

Segundo o WTTC (2012) a actividade turística continua a crescer, apesar das dificuldades económicas existentes a nível mundial. No entanto, durante o ano de 2011, a contribuição no PIB global atingiu nível de US\$ 2 mil milhões e gerou 98 milhões de empregos. Esta contribuição corresponde a 9% do PIB mundial. Existem, no entanto, diferenças significativas em termos espaciais da importância económica da actividade turística. Segundo a OMT (2011) para as economias avançadas, as contribuições do turismo no PIB variam consideravelmente, existindo países onde o turismo contribui apenas com cerca de 2% do PIB, enquanto para alguns países, como é o caso por exemplo de Portugal, a contribuição do turismo para o PIB nacional é superior a 10%. Para finalizar, nas pequenas ilhas e países em desenvolvimento ou destinos específicos regionais e locais, onde o turismo é um sector económico fundamental, a importância do turismo tende a ser ainda maior, podendo em algumas economias representar mais de metade do PIB nacional.

Apesar dos constrangimentos económicos existentes a nível mundial as perspectivas de crescimento a longo prazo desta actividade turística são positivas. Pois, a WTTC (2012) prevê que contribuição das viagens e turismo no PIB mundial rondará os 4,2% até 2022.

Em termos conceptuais, a actividade turística tem sido alvo de vários tipos de abordagens, resultado do seu carácter multissetorial e complexo, e de estudos diversos de muitos investigadores e organizações com interesse no seu desenvolvimento.

Segundo Cunha (2009), o turismo não é um sector isolado que vive e se desenvolve por si próprio mas antes uma actividade que integra uma grande multiplicidade de actividades económicas com as quais se fortalece e às quais acrescenta novas funções e abre novos horizontes. Sendo assim, o turismo tem sido estudado através de abordagens económicas, sociológicas, geográficas e históricas, bem como com recurso a análises interdisciplinares e sistémicas (Cunha, 2009; Eusébio 2006; Neves 2009).

O turismo compreende as actividades que as pessoas efectuam durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de

tempo consecutivo inferior a um ano e com fins de lazer, negócios ou outros motivos (OMT, 2008).

Das diversas abordagens utilizadas na literatura no estudo do turismo, considera-se nesta dissertação o uso da definição técnica elaborada pela OMT. Contudo, a abordagem sistémica referida por vários autores (Leiper, 1979; Cunha,2006: 140; Eusébio,2006: 8; Matias,2007:60; Neves,2009) é considerada mais adequada para uma melhor compreensão do conceito do turismo, visto que esta procura definir o turismo pelo lado da procura, pelo lado da oferta e pelos tipos de espaço em que a atividade turística ocorre¹. (Cunha 2009).

A actividade turística na sua essência envolve o acto de deslocação e/ou implica a necessidade do viajante se deslocar de uma região para a outra. Para uma melhor compreensão, considera-se os conceitos de unidades básicas do turismo, apresentadas na tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Conceitos relacionados com a actividade turística

1-	Viajante: qualquer pessoa que se desloca entre dois ou mais países (viajante internacional) ou entre duas ou mais localidades dentro do seu país de residência habitual (viajante doméstico).
2-	Visitante: qualquer pessoa que viaja para qualquer lugar fora do seu ambiente habitual por menos de 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da sua visita não seja o de exercer uma actividade remunerada no local visitado.
3-	Turista: visitante que permanece, pelo menos, uma noite no local visitado (não necessariamente em alojamento pago).
4-	Visitante de um dia (excursionista): visitante que não permanece uma noite no local visitado
5-	Ambiente habitual: o principal objectivo da introdução deste conceito é excluir do conceito de visitante pessoas que se deslocam diária ou semanalmente entre a sua casa e o local de trabalho ou estudo, ou outros lugares visitados frequentemente. A definição de ambiente habitual baseia-se nos seguintes critérios. a) Distância mínima percorrida b) Duração mínima de ausência do local de residência habitual c) Mudança de localidade ou de unidade territorial administrativa d) Exclusão explícita de certas deslocações ordinárias
6-	Residência habitual: é um dos critérios-chave para determinar se uma pessoa que chega a um país é um «visitante» ou «outro viajante» e sendo visitante se é nacional ou não residente. A classificação dos visitantes internacionais segundo a sua origem é feita pelo país de residência e não pelo da nacionalidade

Fonte: Adaptado Cunha (2009:32)

¹ Para mais desenvolvimento consultar Eusébio (2006)

Os bens e serviços consumidos pelos turistas são produzidos por actividades económicas ou industriais que necessitam de ser devidamente identificadas. Esta delimitação é possível através da Classificação Internacional de Actividades Turísticas (CITAT), ao permitir uma identificação detalhada tanto das actividades características do turismo como das actividades conexas. A CITAT foi organizada pela OMT e manifesta-se como uma estrutura conceptual fundamental que serve como linha orientadora para o desenvolvimento de um sistema estatístico consistente para o turismo (ONU e OMT, 1994 citado por Eusébio, 2006).

Na tabela 2.2 apresentam-se os principais produtos e actividades características do turismo

Tabela 2.2 – Principais produtos e actividades característicos do turismo

Produtos característicos do turismo	Actividades económicas características do turismo
Serviços de alojamento - Hotéis e outros serviços de alojamento - Serviços de residência secundária por conta própria ou gratuita	- Hotéis e similares – Residências secundárias
Serviços de restauração (alimentação e bebidas)	Restaurantes e similares
Serviços de transporte de visitantes - Serviços de transporte ferroviários interurbanos - Serviços de transporte rodoviários - Serviços de transporte marítimos - Serviços de transporte aéreos - Serviços de suporte ao transporte de passageiros - Aluguer de equipamento de transporte de passageiros - Serviços de manutenção e reparação do equipamento de transporte de passageiros	- Transporte de passageiros ferroviários - Transporte de passageiros rodoviários - Transporte de passageiros marítimos - Transporte de passageiros aéreos - Actividades de suporte aos transportes - Actividades de aluguer de equipamento de transportes
Serviços dos agentes de viagens, dos operadores turísticos e dos guias turísticos - Serviços dos agentes de viagens - Serviços dos operadores turísticos - Serviços de informação turística e de guias turísticos	Agências de viagens e similares
Serviços Culturais – Artes – Museus e outros serviços culturais	Actividades culturais
Serviços recreativos e outros serviços de lazer – Serviços desportivos e recreativos	Actividades desportivas e outras actividades recreativas
Serviços de turismo mistos - Serviços financeiros - Outros serviços de aluguer de bens - Outros serviços de turismo	

Fonte: Adaptado Eusébio (2006)

Como se pode verificar na Tabela 2.2, o turismo é uma actividade económica integradora de múltiplos sectores, ou seja, a prestação de um pequeno serviço turístico envolve o contacto de muitas organizações produtoras de bens e serviços. Neste

contexto, considerando os meios de alojamento como um dos seus principais componentes, na secção que se segue desenvolve-se uma análise mais aprofundada da componente do alojamento e da sua importância na actividade turística.

2.3 Alojamento

As empresas de turismo diferenciam-se entre si pelo tipo de serviços que prestam, dos quais se destacam: alojamento; animação; serviços de guias; congressos e feiras, consultorias, transportes, distribuição, entre outros. O desenvolvimento das suas actividades depende do desempenho de todos os intervenientes, exigindo uma acção integrada e coerente desde a origem até à chegada do hóspede. Sendo assim, poderá existir alguma dificuldade em identificar a actuação, a entidade e/ou empresa de maior importância dentro da actividade turística.

O alojamento turístico é fundamental no desenvolvimento da actividade turística, em todas as suas modalidades (Cunha, 2003), o que deriva da própria definição de turista. Ainda segundo o mesmo autor, embora possam existir fluxos turísticos sem alojamento (caso das localidades visitadas apenas por excursionistas), não é possível estruturar destinos turísticos sem alojamento, embora nem todo meio de alojamento destinado a proporcionar dormidas a viajantes seja considerado como turístico. Assim, o alojamento é a base essencial dos destinos turísticos e sem o qual estes não existem como tais.

Por seu lado, Cooper (2003) realça que o alojamento é uma componente necessária ao desenvolvimento do turismo dentro de qualquer destino que pretenda servir visitantes, e outros viajantes de um dia.

O alojamento poderá existir ou não de forma isolada das outras actividades turísticas, ou seja, há agentes económicos que oferecem alojamento e nada mais aos seus clientes, como é o caso de hotéis com preços mais acessíveis e parques de campismo. No entanto, também há situações em que o alojamento é apenas mais um serviço numa cadeia integrada de produtos turísticos oferecidos por um único agente

económico, como é o caso dos *Resortss* de *all inclusive* e dos cruzeiros, os quais oferecem desde entretenimento a lazer e restauração, além dos serviços de alojamento. Pois, aponta para diversidade da oferta de serviços de alojamento.

As formas de alojamento têm evoluído com vista a dar resposta aos novos desafios que a actividade turística tem enfrentado. Contudo, continua a não existir um modelo uniforme e coerente de categorização a nível mundial das diferentes modalidades de alojamento que fazem parte do alojamento turístico. Conforme revela a OMT (1998), os empreendimentos de alojamento turístico podem classificar-se segundo uma grande variedade de critérios, observando-se uma infinidade de categorias e classificação dos subsectores que a compõem, mas até à data desconhece-se um sistema de classificação padrão reconhecido internacionalmente, assunto que será retomado mais à frente, na secção sobre a classificação das empresas hoteleiras.

Em Portugal o serviço de alojamento e similares é regulado pelo Decreto-lei n.º 39/2008, que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Segundo este diploma legal, no seu artigo 2º, consideram-se empreendimentos turísticos os “estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.

Ainda de acordo com o Decreto-lei n.º 39/2008, os empreendimentos turísticos, integram (tabela 2.3): estabelecimentos hoteleiros; aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos; conjuntos turísticos (*Resortss*); empreendimentos turísticos de turismo de habitação; empreendimentos de turismo no espaço rural; parques de campismo e de caravanismo e empreendimentos de turismo da natureza.

Tabela 2.3 – Classificação dos empreendimentos turísticos em Portugal

Tipo de empreendimento turístico	Definição
Estabelecimento hoteleiro	“São empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”.
Aldeamentos turísticos	“São empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto de instalações funcionalmente interdependentes com expressão arquitectónica coerente, situadas em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais, linhas ferroviárias secundárias, linhas de água e faixas de terreno afectas a funções de projectos e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turísticas”.
Apartamentos turísticos	“São empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto coerente de unidades de alojamento, mobilados equipados, que se destinam a proporcionar alojamento e outros serviços complementares e de apoio aos turistas”.
Conjuntos turísticos (<i>Resorts</i>)	“São empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais, linhas ferroviárias secundárias, linhas de água e faixas de terreno afectas a funções de protecção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro de cinco ou quatro estrelas, um equipamento de animação autónomo e um estabelecimento de restauração”.
Empreendimentos de turismo de habitação	“São empreendimentos de turismo de habitação os estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitectónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos”.
Empreendimentos de turismo no espaço rural	“São empreendimentos de turismo no espaço rural os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural”.
Parques de campismo e de caravanismo	“São empreendimentos instalados em terrenos devidamente delimitados e dotados de estruturas destinadas a permitir a instalação de tendas, reboques, caravanas ou auto-caravanas e demais material e equipamento necessários à prática do campismo e do caravanismo”.
Empreendimento de turismo de natureza	“São empreendimentos que se destinem a prestar serviços de alojamento a turistas, em áreas classificadas ou noutras áreas com valores naturais, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares relacionados com a animação ambiental, a visitação de áreas naturais, o desporto de natureza e a interpretação ambiental”.

Fonte: Decreto- lei n.º39/20008

Em Cabo Verde, a Direcção Geral do Turismo (DGT - CV) que é a entidade que responde pelo desenvolvimento de política, estratégia e orientação deste sector, esta a reformular as leis do turismo justificando que as mesmas não se adaptam aos desafios actuais do ritmo de crescimento desta actividade económica no País.

Segundo o Decreto-Lei nº 6/2011 de 24 de Janeiro, que regula o acesso e exercícos das actividades dos prestadores de serviços de turismo, os serviços de alojamento incorporam os empreendimentos turísticos. Segundo a mesma lei, os empreendimentos turísticos são estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares, à excepção dos exploradores sem intuito lucrativo ou fins exclusivamente de solidariedade social e cuja frequência seja restrita a grandes grupos limitados e dos estabelecimentos de alojamentos complementares. Verifica-se que as definições são próximas uma das outras, embora o conceito utilizado em Cabo Verde ainda considere os estabelecimentos sem fins lucrativos que em Portugal estão associadas a outros modelos de gestão como pousadas de juventude.

O principal produto a oferecer e ou a ser vendido pelos vários tipos de empreendimentos são unidades de alojamento, que é o espaço delimitado destinado ao uso exclusivo e privativo do utente do empreendimento turístico, que por sua vez podem ser: quartos, *suites*, apartamentos ou moradias, consoante o tipo de empreendimento turístico, que constitui um dos componentes essenciais do negócio. Não obstante, podem de acordo com a dinâmica de cada tipo de empreendimento apresentar serviços complementares. Os estabelecimentos de alojamento ou que prestam este tipo de serviços são diversos, considerando-se no âmbito deste trabalho ser pertinente centrar a análise apenas nos estabelecimentos hoteleiros.

2.4 Enquadramento das empresas hoteleiras

A hotelaria é uma das partes primordiais dentro da actividade turística e, principalmente, no sector do alojamento, por sua vez, enquadra-se no sector terciário das actividades económicas, as chamadas (Costa, 2012) “ economias de serviços” e ou de experiencia. No entanto, segundo Vieira (1997), há ainda quem defenda, com

fundamento, que o turismo se deve antes incluir num novo sector, o das actividades quaternárias, que agrupa as actividades ligadas ao lazer. Atendendo o ritmo de crescimento da actividade turística este assunto poderá vir a ter mais atenção nos próximos estudos.

São várias as definições de hotéis ou empresas hoteleiras. Beni (1998:187) afirma que hotel pode ser definido como, “uma empresa de prestação de serviços e diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais e comerciais”. Ainda para o mesmo autor, “a indústria hoteleira representa um dos elementos essenciais da infra-estrutura turística, constituindo-se suporte para a actividade”. Por outro lado, Castelli (2001:56) afirma que empresa hoteleira “pode ser entendida como sendo uma ‘organização’ que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada”. Para Medlick (1989:4) hotel, é um estabelecimento que fornece alojamentos, refeições e bebidas para os visitantes e residentes temporários mediante compensação, e geralmente refeições e bebidas, e outros serviços para outros clientes.

A OMT (1998) define hotelaria como um sistema comercial composto de bens materiais e intangíveis dispostos para satisfazer as necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora do seu ambiente habitual.

Em Portugal, segundo o decreto-lei nº 39/2008 o artigo 11º aduz que os estabelecimentos hoteleiros “são empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”. Em Cabo Verde, segundo INE-CV (2011), são estabelecimentos hoteleiros os destinados a proporcionar alojamento, mediante remuneração, com ou sem fornecimento de refeições e outros serviços acessórios. As definições apresentadas confirmam que não existe muito desfasamento entre os conceitos de estabelecimento hoteleiro apresentados nos dois países. Com efeito, considerando as definições apresentadas, encara-se neste estudo, o hotel como empresa de serviço que oferece alojamento e serviços de suporte para a actividade turística, sendo uma componente essencial para a implementação e desenvolvimento da actividade turística no destino.

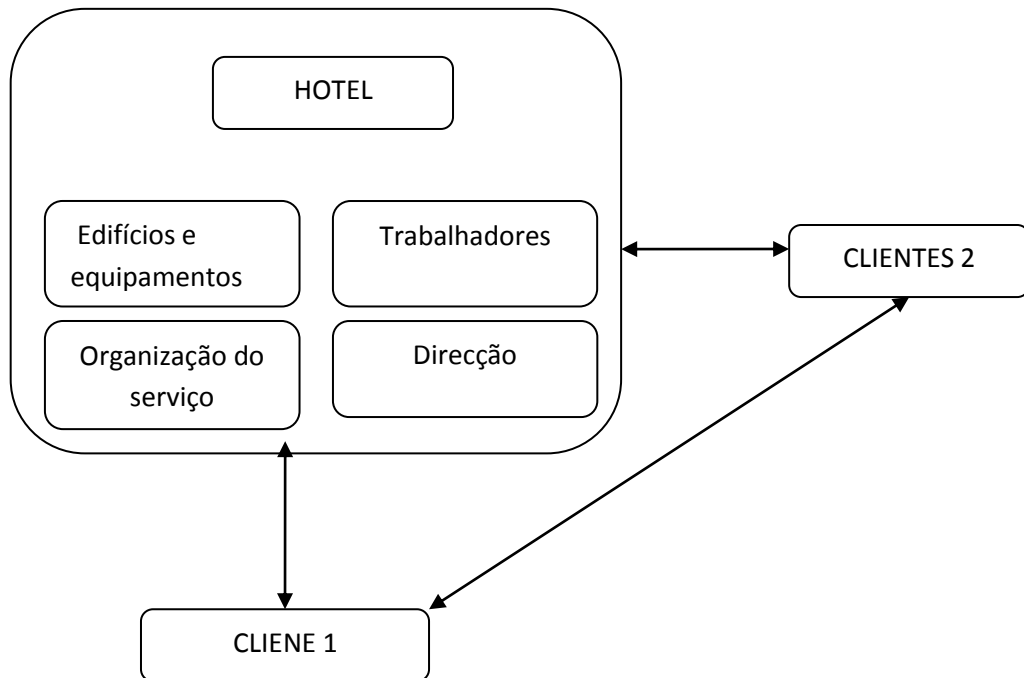
Não obstante, verifica-se que o factor central dos conceitos é o fornecimento de hospedagem, determinando assim a base do negócio hoteleiro, ou seja, o arrendamento

temporário de alojamento constitui o negócio central da grande maioria dos estabelecimentos hoteleiros, embora possa ter em conjunto outros serviços suplementares para complementar a estadia dos hóspedes. Medlik, (1989:3) afirma a função básica de um estabelecimento hoteleiro passa por facilitar a acolhimento daqueles que estão distantes de casa e fornecendo lhes os mínimos. Com efeito, verifica-se que o produto fornecido pela indústria hoteleira congrega muitos componentes.

Segundo Costa (2008:62) o produto ou serviço hoteleiro é composto por um conjunto de serviços elementares entre os quais, o produto quarto, aluguer de espaços, serviços de alimentos e bebidas e outros serviços como exemplo serviços de secretariado, animação, aluguer de equipamentos, etc. Com efeito a realidade de um hotel aponta para uma grande diversidade de clientes, assim torna necessário a segmentação com vista à satisfação das expectativas dos clientes e obtenção de resultados pretendidos. Os clientes dos hotéis podem ser classificados de acordo com o objectivo específico da sua visita, em três categorias: lazer, negócios e outros (Costa, 2008;Medlik1989). Para, Médlik (1989: 20) as, categorias de lazer ou férias constituído por viajantes onde a principal motivação é o lazer, são tendencialmente orientados para *Resortss* e têm alguma sensibilidade ao preço. Na categoria de negócios ou *business* integram-se pessoas empregadas que se deslocam em missão de serviços, feiras, congressos e outras, com tendência para hotéis de cidades e com menos sensibilidade ao preço, quando comparado com as outras categorias. Na categoria outros clientes, incluem-se os viajantes que por motivos vários visitam o local onde se encontra localizado o hotel. Contudo, os estabelecimentos hoteleiros procuram orientar os seus serviços no sentido de captar segmentos de clientes diversificados, ainda que a sua vocação primordial possa ser a de servir preferencialmente um determinado perfil de utilizador (que normalmente constitui o segmento dominante do seu mercado), procurando desta forma maximizar a captação de hóspedes.

Segundo Costa (2008) o serviço que um hotel produz tem de ser encarado como um sistema, isto é, de uma forma global, visando a satisfação das necessidades dos clientes e levando em linha de conta o papel destes na realização desse mesmo serviço, conforme se pode observar através da Figura 2.1

Figura 2.1: Sistema hoteleiro



Fonte: Adaptado Costa 2008:3

De acordo com Costa (2008) o produto hoteleiro é um serviço que só existe quando o cliente o utiliza, isto é, quando se reúnem duas condições: operacionalidade do hotel e a concretização do desejo do cliente em o utilizar. Conforme a figura 2.1, os factores necessários à operacionalidade do hotel, são o (s) edifício (s) e os equipamentos necessários ao funcionamento do hotel; os trabalhadores que asseguram o seu funcionamento; a estrutura organizativa concebida para o hotel em função da sua localização e tipologia; a direcção a quem compete o controlo do funcionamento do sistema e a tomada das decisões que as circunstâncias decorrentes desse funcionamento aconselhem. Pois, a qualidade do serviço hoteleiro depende de todas as partes que intervêm na sua produção.

O grosso das actividades económicas que compõe o sector terciário se diferenciam daquelas que compõem o sector primário e secundário, o produto/serviço hoteleiro partilha com a maior parte das componentes do produto/ serviço turístico diversas características relevantes que lhe conferem individualidade. Desta forma,

apresenta-se na tabela 2.4 algumas características específicas do produto/serviço hoteleiro.

Tabela 2.4 – Especificidades do serviço hoteleiro

Intangibilidade	Os produtos turísticos só podem ser observados e experimentados no acto de consumo, não podendo ser testados nem observados antes da decisão de deslocação
Simultaneidade da produção e da utilização	O serviço só acontece quando os clientes o utilizam, sendo muitas as situações em que o serviço hoteleiro é realizado na presença dos mesmos
Grande heterogeneidade	Soma de um conjunto de produtos e serviços que não lhe é possível atribuir um padrão comum, dada a sua elevada diversidade. Ou seja, as deslocações turísticas exigem sempre o consumo de vários bens e serviços.
Impossibilidade de armazenar	A não ocupação de um quarto, numa dada data, representa a não realização, em definitivo, da receita que a sua venda geraria.
Fragmentação	Requer bens e serviços auxiliares e a integração de diversos sectores da economia para criar o “ produto turístico”. Contudo, cada fornecedor presta o seu serviço ou vende o seu produto no seu espaço, por exemplo, num pacote turístico, o transporte é gerido pelas transportadoras, a hospedagem pelos hotéis, os passeios organizados pelas agências, etc.
Rigidez	Não é possível aumentar a oferta no curto prazo para além da capacidade instalada, em resposta a um inesperado aumento da procura

Fonte: Adaptado de Neves (2009:15)

Embora sejam as características acima indicadas como particulares do serviço hoteleiro, torna-se pertinente apresentar outras que são complementares às empresas hoteleiras, nomeadamente a sensibilidade a factores externos como condicionalismos políticos sociais, dificuldade de reconversão dos edifícios e dos equipamentos (Costa, 2008). Assim, as empresas hoteleiras apresentam várias características que aduz alguma complexidade, e diversidade na sua organização e operacionalização que serão abordados na próxima secção.

2.4.1 Estratégias de gestão de empresas hoteleiras

Os estabelecimentos hoteleiros apresentam um conjunto de características específicas que lhes conferem originalidade e que implicam o recurso a métodos de gestão particulares com vista à optimização dos seus resultados – sejam eles de natureza operacional ou económico-financeiro – bem como ao seguimento dos objectivos comuns à generalidade das empresas: a maximização dos lucros e a criação e aumento sustentado do valor da organização.

O investimento em unidades hoteleiras tem portanto uma natureza dualística. Por um lado, pressupõe um investimento em terrenos e edifícios (negócio imobiliário) e, por outro lado, implica um investimento em equipamentos operacionais para a exploração do negócio hoteleiro (aspecto que merecerá maior atenção neste estudo), exigindo um investimento inicial elevado, razão pela qual muitas vezes é apelidado de sector de actividade de capital intensivo (Medlik, 1989; Pinto, 2008). Logo, trata-se de um negócio complexo, integrado numa indústria muito fragmentada (Medlik 1989) e de forte competição, caracterizada por um alto risco económico, dado que exige grandes investimentos em capital fixo e o seu funcionamento incorre normalmente em elevados custos fixos de exploração.

A pretendida localização óptima dos hotéis relativamente às infra-estruturas viárias e de transportes (estradas, acessos urbanos, aeroportos, portos etc.), bem como a procura da melhor localização nos destinos onde se situam os estabelecimentos (no “centro histórico”, na “zona comercial”, etc.) é, quase sempre, de uma importância crucial para o seu sucesso (Medlik, 1989). Por isso, frequentemente, os investidores no ramo hoteleiro competem entre si na obtenção dos melhores locais, seja nas cidades ou nos zonas de férias, donde decorre normalmente um elevado custo de terreno a ocupar pelos empreendimentos hoteleiros. A juntar ao elevado valor do terreno, há a considerar o custo da construção do edifício, que normalmente é alta, dada a sofisticação arquitectónica normalmente pretendida e as exigências técnicas cada vez mais elaboradas. Há ainda que considerar os avultados investimentos a realizar em equipamentos hoteleiros, (maquinaria, mobiliário, decoração, equipamento operacional, etc.) e formação de recursos humanos.

Segundo Costa (2008), as empresas hoteleiras são empresas caracteristicamente de mão-de-obra intensiva, realidade que é agravada pela sazonalidade da procura e pela necessidade de, em todas as situações, assegurar um serviço de qualidade.

As características próprias distintivas dos empreendimentos hoteleiros, que derivam da natureza específica da sua actividade, influenciam de forma determinante a sua exploração económica. A actuação de empresas hoteleiras é condicionada por diversos factores, pelo que a empresa deve procurar formas de se estabelecer no mercado com vista à sua afirmação de modo a alcançar e garantir a satisfação dos seus stakeholders. Neste contexto, Pinto (2008) apresenta como principais factores críticos do negócio hoteleiro os seguintes factores-chave: associados à compra, tais como instalações, serviço ao cliente e preço, factores de competição, canais de distribuição, instalações e localizações; e factores críticos de sucesso relacionados com o custo operacional, nomeadamente a taxa de ocupação (resultante do controlo dos canais de distribuição, preço e marca), qualidade das instalações e serviços. Pinto (2008) destaca ainda a importância do indicador *Revpar*, ou seja a maximização da receita por quarto disponível. Sendo assim, o sucesso da empresa passa pela maximização dos factores-chave mencionados.

O estabelecimento hoteleiro, constituindo-se como um dos principais actores da actividade turística, tem assim associado um conjunto de oportunidades latentes. Estas foram responsáveis por um crescimento que conduziu ao surgimento de diversas formas de actuação na hotelaria. Assim, para Cooper (2003), a gestão de hotéis reflecte a complexidade de formatos das empresas dentro do sector privado em geral, apresentando três grandes modelos de operação: propriedade exclusiva e ou partilha de propriedade, *franchising* e contratos de gestão (conceitos que serão analisados de forma mais detalhada na secção 2.4.3). Estas formas de actuação no mercado demonstram alguma propensão para a concentração da actividade hoteleira num grupo restrito de operadores. Como confirma Pinto (2008), a actividade de alojamento aparenta ser dominada por algumas cadeias (ver Anexo 1), dando a impressão de estarmos perante um estrutura de oligopólio.

De acordo com os dados disponibilizados pela Hotrec (2012), na Europa as empresas de hospedagem são predominantemente PMEs. De facto, segundo a mesma fonte, cerca 99% das empresas do ramo têm menos de 50 empregados e 92% têm menos

de dez nas suas folhas de pagamento, sendo as últimas definidas como "micro-empresas".

Para Costa (2008) a estrutura organizacional das empresas hoteleiras está dependente de critérios tais como: dimensão da empresa, características da direcção, tipo de mercado e tipo de tecnologias adoptado. Ainda segundo Dorado (1999) citado por Costa (2008), a organização das empresas hoteleiras situa-se entre dois estilos diferenciados, linear e funcional. As empresas lineares são empresas de pequena dimensão, geralmente familiares e independentes, funcionando com o apoio de alguns técnicos e o recurso a empresas externas/*outsourcing* para a realização de algumas tarefas – tais como a contabilidade, a assessoria jurídica e a medicina no trabalho. Estas empresas caracterizam-se por uma única linha directa de autoridade, desde o topo até à base, sendo a autoridade exercida sobre as pessoas, independentemente da actividade exercida. Por outro lado, os estilos funcionais são adequados às empresas de grandes dimensão onde se encaixam as cadeias hoteleiras, em que existem condições para a realização interna de algumas ou da totalidade das tarefas (Costa, 2008). Este tipo de empresas apresenta as seguintes características: a autoridade é exercida sobre as actividades, não sobre as pessoas, existe uma potencialização das chefias intermédias e a necessidade de coordenação das actividades, através da implantação de sistemas organizacionais, de manuais de procedimentos e de canais de comunicação. Costa (2008) considera ainda um terceiro tipo de estrutura organizacional - a mista, justificando que a realidade aponta para a necessidade de se considerar a empresa como um ser vivo, dotado de rapidez e agilidade na resposta às sucessivas alterações das condições de mercado perante a evolução das necessidades dos clientes. Assim, a indústria que presta serviços de hospedagem é essencialmente fragmentada em pequenas unidades onde a localização e a distribuição espacial do alojamento surgem como factores importantes na determinação do nível de competição (Sinclair, 1997, citado por Pinto, 2008).

Os estilos de organização hoteleira apresentados, e atendendo as características do negócio do sector do alojamento, podem assim constituir oportunidades de investimento, estimulando o empreendedorismo neste negócio. Na secção seguinte apresentam-se as classificações de estabelecimentos hoteleiros.

2.4.2 Classificação dos estabelecimentos hoteleiros

O paradigma da classificação hoteleira, mantém-se na agenda dos gestores, dos países e várias organizações, como foi referido na secção 2.3, contudo desconhece – se uma padronização aceite por todos, estando dependente das estruturas organizativas da actividade turística de cada país. Segundo a OMT (1998), a classificação de hotéis e de outro tipo de estabelecimentos de alojamento reveste-se de uma grande importância do ponto de vista técnico. Com efeito, para Gee (1994) citado por Cooper (2003), a classificação pode ser definida como “a colocação de hotéis em categorias de acordo com tipo de propriedade, instalações e serviço oferecidos”. Para Pinto (2008) a classificação atende essencialmente aos seguintes factores:

- Estandarização, de modo a estabelecer um sistema com serviço uniforme e produtos de qualidade que permita criar um sistema comum no mercado de distribuição para compradores e vendedores;
- Marketing, de forma a informar turistas do leque de alojamento disponível num destino, de modo a também promover esse mesmo destino e a encorajar uma concorrência saudável;
- Protecção ao consumidor, assegurando que o alojamento tem os mínimos *standards* de alojamento e serviços que a sua classificação reflecte;
- Controlo, promovendo um sistema de controlo geral da qualidade da indústria;
- Incentivo ao investimento, conduzindo os agentes a melhorar os seus serviços e infra-estruturas de modo a conseguirem uma melhoria/manutenção da classificação/categoria.

Assim, muitas classificações centram-se, essencialmente, em aspectos quantificáveis, como a dimensão dos quartos, instalações e conforto, e disponibilidade de serviços pela unidade, por exemplo lavandaria, *room-service* e recepção 24 horas (Cooper, 2003; Pinto, 2008). Assim, considera-se necessário criar modelos, que permitam aos governos estabelecer parâmetros homogéneos e objectivos de controlo do sector (efeitos administrativos, fiscais e laborais) para estabelecer o sistema unificado e aceite de classificação hoteleiros a nível mundial.

Em Portugal, tanto como em Cabo Verde os estabelecimentos hoteleiros classificam-se nas categorias de 5 a 1 estrelas, de acordo com os requisitos específicos, não se considerando assim necessário uma descrição detalhada desta tipificação. É de realçar, contudo, que a legislação portuguesa (Decreto-lei 39/2008; Portaria n.º327/2008), sofreu em 2008 algumas alterações, que consagrou um sistema de tipificação e classificação dos estabelecimentos hoteleiros associado a mecanismos de controlo da qualidade dos empreendimentos, de forma a garantir o cumprimento dos requisitos exigidos na regulamentação do sector para cada estabelecimento segundo e sua categoria e classificação.

Sendo o sector hoteleiro um sector de actividade caracterizado por um alto grau de fragmentação, a indústria hoteleira desenvolve-se num quadro altamente competitivo, tanto a nível nacional, regional como internacional, contexto que levanta permanentemente novos desafios à gestão dessas empresas, adquirindo cada vez mais importância estratégica, aspectos como a inovação, a diferenciação e o marketing. A expansão do negócio hoteleiro constitui mais um desafio a enfrentar pelas empresas que estão presentes neste negócio e ou que nelas pretendam entrar. Sendo assim, a internacionalização poderá constituir um caminho a seguir, pelo que a seguir apresentam-se estratégias de internacionalização adoptadas pelas empresas do sector hoteleiro.

2.4.3 Estratégia de internacionalização das empresas hoteleiras

A actividade turística e a hotelaria em particular têm tido um rápido crescimento nas últimas décadas, acompanhado igualmente por mudanças estruturais, resultantes da globalização do mercado e da experiência obtida pelas empresas do ramo. Não obstante esta crescente importância, Chen & Dimou (2004) reconhecem que são ainda poucos os estudos científicos realizados sobre as estratégias de expansão internacional. A verdade é que esta evolução trouxe uma nova dinâmica ao sector hoteleiro, já que a par da ampliação do negócio hoteleiro, vêm-se desenvolvendo cada vez mais os serviços que lhe são complementares, tais como os relacionados com as mais diversas transacções e negócios, reuniões e conferências, actividades recreativas e de entretenimento, os serviços de Alimentação e Bebidas, entre outros.

Considera-se assim necessário perceber as principais motivações subjacentes ao desenvolvimento da actividade hoteleira a nível internacional. Para Quer et al (2007), a actividade turística no geral, e a indústria hoteleira em particular, têm um carácter marcadamente internacional por definição. Segundo Oslen (1991), o desenvolvimento da indústria hoteleira deve ser entendido no contexto da sua posição secundária e sua conexão com as indústrias primárias. Por isso, o mesmo autor sugere que um factor de atracção para o desenvolvimento, tanto no mercado doméstico como no internacional, é o resultado dos avanços tecnológicos, especialmente no sector das viagens. De facto, as empresas hoteleiras acompanham o desenvolvimento das outras indústrias, visto que estas fornecem *inputs* ao seu incremento e impulsionam a sua criação. A nível internacional, a tecnologia facilitou o desenvolvimento da era de viagens aéreas e o crescimento de cadeias hoteleiras internacionais (Oslen, 1991: 21, citado por Alexander & Lokwood, 1996). Contudo, foi o desenvolvimento nos transportes e tecnologias de informação e comunicação que mais contribuíram para aproximar países e regiões geográficas dantes menos acessíveis.

Para Quer et al (2007), as dificuldades de crescer no país de origem das empresas enquanto destino tradicional, o surgimento de novos destinos turísticos emergentes noutros países, ou a tentativa de evitar a dependência exclusivamente de um único destino antes da pressão da concorrência e do poder de operadores turísticos, são algumas das razões subjacentes às estratégias de internacionalização das empresas hoteleiras, nomeadamente no caso das empresas espanholas. Um estudo aplicado a pequenas e médias empresas do sector hoteleiro, desenvolvido por O'gorman & Mctiernan (2000), considera que o desejo de aumentar os lucros é o factor mais importante que influencia a decisão de internacionalização, mas este estudo também apresenta outros motivos, por ordem decrescente de importância, tais como: (1) reduzir a dependência do mercado interno; (2) estabelecer a reputação do hotel fora do país de origem; (3) servir / localizar novos clientes, e (4) ganhar experiência internacional. Assim, verifica-se que os factores que estão na origem da internacionalização das empresas hoteleiras estão próximos das motivações da internacionalização das empresas industriais, embora as primeiras apresentem algumas particularidades considerando que pertencem ao grupo dos serviços como foi apresentado no primeiro capítulo.

Considerando que as empresas hoteleiras integram o designado grupo de serviços *Soft* (Erramilli 1991), o modo de entrada no mercado externo é analisado de

acordo com o grau de controlo pretendido (Contractor & Kundu 1998; Sarkar & Carvalho 2007).

Assim, segundo Contractor & Kundu (1998) o controlo é avaliado de acordo com quatro aspectos: a) gestão corrente do hotel, b) activos c) rotinas organizacionais e conhecimentos tácitos, d) activos codificados (exemplo: marca e sistema de reservas).

Assim, segundo Sharkar & Carvalho (2007), as diferentes opções de entrada no mercado externo pelas empresas hoteleiras são:

- a) Investimento directo com controlo total (aquisições e criação de novas subsidiárias);
- b) Forma de investimento directo que envolve controlo partilhado;
- c) Formas que não envolvem capital (contratos de gestão e franchising).

Nos investimentos directos com controlo total, a empresa tem controlo exclusivo sobre a gestão corrente do hotel, activos, rotinas organizacionais e conhecimentos tácitos, e activos codificados, enquanto no investimento directo em cooperação (joint-ventures) o controlo total é apenas sobre os activos codificados, e os outros aspectos em geral são partilhados com o parceiro.

Nos contratos de gestão as cadeias assumem o controlo da gestão corrente e são responsáveis pelas operações, implementam sistemas, procedimentos e marca, seleccionam o gestor do hotel, os recursos humanos e as políticas de qualidade. O hotel é gerido como pertencente a uma cadeia. Finalmente nos contratos de *franchising* a cadeia concede a sua marca ao hotel e inclui o sistema de comercialização, marketing e controle de qualidade. Assim, a cadeia não gere o hotel mas este tem o controlo diário das operações e dos activos físicos do hotel. Na Tabela 2.5 apresenta –se a relação entre o modo de entrada no mercado externo e o controlo disputado pelos hotéis no processo de “aventura” internacional.

Tabela 2.5 Tipos de controlo e modos de entrada no mercado externo de hotéis

Formas de entrada					
Tipos de controlo	IDE – exclusiva	Propriedade	IDE – partilhada	Contratos de gestão	de <i>Franchising</i>
Forte	a, b, c, d		d	d	d
Fraco	-		a,b,c	a,c	c
Não existente	-		-	b	a, b
a. Gestão corrente do hotel e controlo de qualidade b. Controlo sobre activos físicos c. Controlo sobre elementos tácitos da empresa d. Controlo sobre os activos estratégicos e codificado					

Fonte: Adaptado de Contractor & Kundu (1998)

Assim, conforme a Tabela 2.5, a decisão de entrada no mercado externo está dependente do controlo pretendido sobre as acções, ao mesmo tempo que a localização do investimento num determinado país acarreta outros condicionantes. Sendo que no investimento no ramo hoteleiro é determinante o factor localização, justifica-se identificar os factores de influência na escolha do modo do investimento no estrangeiro no que se refere ao ramo da hotelaria. Sarkar & Carvalho (2007) apresentam de uma forma abrangente, os factores relacionados com as condições de transacção (risco do país; distância cultural e potencial de mercado) e factores relacionados com as competências organizacionais (dimensão, experiência internacional, activos intangíveis e competências) como sendo determinantes da internacionalização das empresas hoteleiras.

Dunning & Mcqueen (1986) afirmam que os determinantes da localização do investimento no sector hoteleiro no estrangeiro são bastante semelhantes no cômputo geral das actividades económicas, mas que há algumas diferenças. Assim, os autores apresentam cinco factores essenciais que determinam a localização do investimento externo das empresas hoteleiras. O primeiro prende-se com os factores que determinam o dimensão e a taxa de crescimento da actividade turística, especialmente o turismo de negócios para um determinado país. O segundo relaciona-se com as infra-estruturas gerais para o turismo existentes no país. A terceira é a disponibilidade e qualidade dos *inputs* para os hotéis, incluindo recursos humanos e os serviços essenciais que não podem ser importados. O quarto é a política do governo para o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) em geral. Por fim, o quinto factor apontado prende-se com a estabilidade política, social e económica do país e a atitude da população local perante

os turistas estrangeiros. Assim, a prestação do serviço hoteleiro no mercado externo depende da capacidade da empresa em adaptar-se ao meio internacional em que quer actuar, enfrentando diferentes desafios relacionados com um ambiente diferente daquele a que está habituada a operar no mercado doméstico respectivo.

2.5 Conclusão

O crescimento da actividade turística a nível mundial, em parte fruto da melhoria nos transportes e tecnologia de informação e comunicação abriu portas ao desenvolvimento de vários negócios, entre os quais no sector de alojamento e em particular na hotelaria. Assim, o crescimento do fenómeno das viagens e turismo tem contribuído para um aumento dos serviços hoteleiros quer nos segmentos de lazer, quer no segmento de negócios.

O tecido empresarial dos hotéis é composto maioritariamente por PME's, o que possibilita que mais empreendedores entrem na produção deste serviço cada vez mais crescente e diversificado. A proliferação das grandes cadeias hoteleiras a nível internacional deve-se, por um lado, à procura de diversificação de destinos e oferta de produtos aos seus clientes e obter vantagens no negócios, embora estes possam ser condicionados por factores relacionados com condições de transacções e competências de cada grupo de empresa.

A actuação no mercado externo é determinada pela necessidade de obtenção de vantagens competitivas e sucesso empresarial. Para as empresas que pretendem obter maior controlo, estas podem enveredar pelo IDE, mesmo que isso implique submeterem-se a riscos acrescidos. No entanto, caso pretendam suportar menor riscos podem recorrer aos contratos de gestão ou *franchising* em que terão menor controlo das actividades.

Assim, na actual conjuntura global, onde a concorrência é cada vez mais forte e considerando que as empresas hoteleiras são suportes básicos e fundamentais para a concretização da actividade turística, as empresas que pretendam manter-se na corrida pelo sucesso são cada vez mais impelidas a empregar estratégias de internacionalização.

3. Caracterização da actividade turística em Cabo Verde

3.1 Introdução

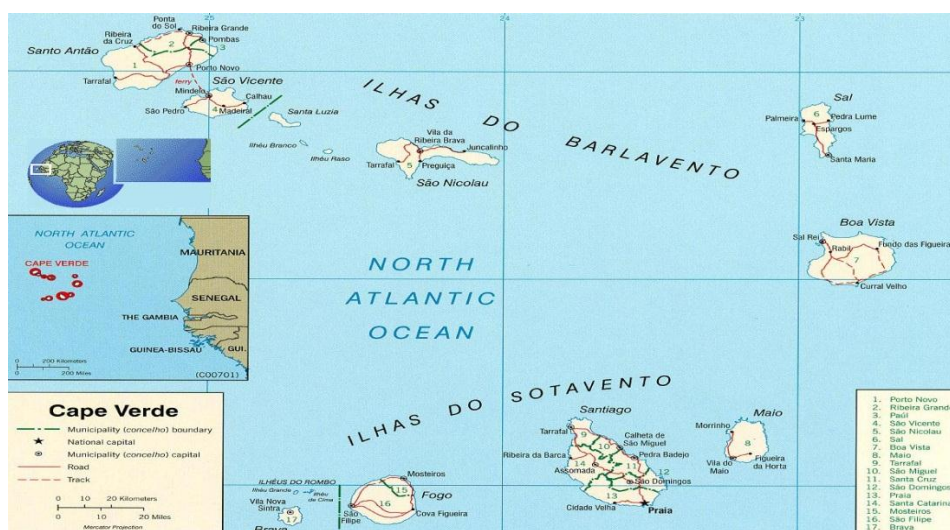
Segundo Pinheiro & Tavares (2010), a actividade turística em Cabo Verde surge com a construção do aeroporto internacional na Ilha do Sal em 1960 e com ele, arranca uma actividade económica promissora, com a construção de empreendimentos na referida ilha.

Porém, só mais tarde, se torna visível o crescimento deste sector, com os crescentes investimentos portugueses e italianos e, mais tarde, espanhóis e ingleses. Outro dos motivos apontados para o crescimento da actividade turística foi a crescente aposta no turismo por parte dos sucessivos governos que o visionaram como uma ferramenta para o crescimento da economia cabo-verdiana e para o desenvolvimento do país. Com efeito, segundo a DGT (2012) Cabo Verde, enquanto destino turístico, classificou-se em octogésimo nono lugar no *ranking* global do *Travel and Tourism Competitiveness Index no ano 2011*. Assim, neste capítulo faz-se uma breve caracterização do país e da economia, apresenta-se o enquadramento da actividade turística em Cabo Verde e termina-se com apresentação da evolução dos indicadores da oferta e procura turística.

3.2 Notas sobre Cabo Verde

Cabo Verde é um arquipélago situado no Oceano Atlântico Norte, a 445 Km da costa ocidental de Africa, na direcção do cabo africano do mesmo nome, no Senegal, ao largo de Dakar. O arquipélago é formado por dez ilhas e cinco ilhéus, em dois grupos, o de Barlavento e de Sotavento (figura 3.1), de acordo com a sua posição relativa tendo em conta a orientação do vento predominante que é o alísio de Nordeste.

Fig. 3.1- Localização geográfica de Cabo Verde



Fonte: Google/imagens

Como apresentado na Figura 3.1, ao grupo de Barlavento pertencem as ilhas de Santo Antão (779km²), a mais ocidental, São Vicente (227 km²), Santa Luzia (35km²), S. Nicolau (343km²), Sal (216 km²) e Boavista (620 Km²) e os ilhéus Branco e Raso, ambos desertos, entre as ilhas de Santa Luzia e S. Nicolau. O grupo de Sotavento é composto pelas ilhas de Maio (269 km²), Santiago (991 km²), Fogo (476 km²) e Brava (64 km²) e os ilhéus desertos Cima, Luiz Carneiro e Grande, a Leste da ilha Brava. A superfície total do país é de 4033km² (Brito, 2010), mas a zona económica exclusiva, dada a dispersão das ilhas, é superior a 600 mil km².

Em termos de organização administrativa, Cabo Verde divide-se actualmente em 22 concelhos, que se subdividem em freguesias e estas em povoados ou bairros. A Cidade da Praia é a Capital situada na ilha de Santiago.

Cabo verde tem um clima tropical seco, embora com temperaturas amenas, as mais temperadas de África, com valores médios entre 20°C e 25°C, a nível do mar, e de amplitudes térmicas anuais inferiores a 10°C, devido a influência marítima. (CGD, 2007). A temperatura da água do mar é quase sempre superior a temperatura atmosférica. Os meses mais quentes são os de Agosto, Setembro e Outubro, com temperaturas médias de 29°C, sendo, no entanto os de maior pluviosidade (IMGCV, 2011). As chuvas são muito irregulares, durante vários meses, registando-se vários anos em que a precipitação é muito escassa.

Segundo AICEP (2010), em Cabo Verde as condições climáticas adversas e a natureza do solo constituem fortes limitações ao desenvolvimento de uma actividade agrícola que permita satisfazer as necessidades da população. Daí que, historicamente, tenha sido o caminho da emigração o destino de uma grande parte dos cabo-verdianos, que dessa forma procuram outros meios de vida, designadamente nas épocas de seca mais prolongada.

Estima-se que, actualmente, o número de emigrantes cabo-verdianos, sobretudo nos EUA, Portugal, Angola, França, Holanda e Senegal, ultrapasse a população do país. Segundo o Censos 2010 (INE-CV, 2011), a população residente no país é de 475 947 habitantes

Actualmente o país dispõe de quatro aeroportos internacionais (Sal, Boa Vista, Santiago e São Vicente) e aeródromos nas restantes ilhas. Relativamente às infra-estruturas portuárias, todas as ilhas habitadas têm portos sendo os de Mindelo e da Cidade da Praia os mais importantes. Segundo o Governo (2010), o arquipélago conta com cerca de 1 350 Km de estradas, dos quais 932 Km são asfaltados. Um terço da rede viária encontra-se repartido entre as ilhas de Santiago e São Vicente que concentram, por sua vez, dois terços da população.

A estabilidade política, o empenho dos sucessivos governos na construção e consolidação da democracia e a situação geográfica do arquipélago, beneficiando das influências da proximidade à África e da equidistância à Europa e América do Sul, (CGD, 2007) faz de Cabo Verde um país com grande potencial de eleição para o investimento estrangeiro, principalmente na área do turismo e outras que possam promover ou apoiar seu desenvolvimento.

3.2.1 Notas sobre a economia

Em 2008, Cabo Verde foi reclassificado da categoria de países menos avançados (PMA) para a categoria de países de desenvolvimento médio (PDM), segundo a classificação das Nações Unidas (PEA, 2010). Este facto é atribuído em grande medida a uma gestão eficaz da ajuda externa, atingindo as metas apontadas, muito para além dos constrangimentos económicos sociais identificados que estiveram na base da ajuda internacional (CGP, 2007).

A moeda corrente é o Escudo de Cabo Verde (ECV, que está indexado ao euro, valendo um euro a 110, 65CVE, resultado do acordo de Cooperação Cambial entre Portugal e Cabo Verde firmado em 1998) (BCV, 2010).

A economia Cabo-verdiana diferencia-se da maior parte da dos países africanos, não tanto pelo nível de desenvolvimento real, muito acima da média das economias – tipo da África Ocidental, mas principalmente pela sua estrutura, onde o domínio do peso do sector terciário (CGD, 2007), que atingiu cerca de 70% do PIB em 2005 e mais de 66% do emprego (BCV, 2011), o faz aproximar da estrutura típica das economias desenvolvidas.

Segundo o Banco de Cabo Verde, o sector dos serviços manteve um nível ascendente na sua contribuição para o PIB de Cabo Verde, verificando-se que a economia cabo-verdiana se está a transformar cada vez mais numa economia de serviços. Dentro do sector dos serviços destaca-se o turismo que nos últimos anos se tornou numa das principais actividades económicas do arquipélago. Segundo o ICEP (2010), em 1990 o turismo representava 4% do PIB, vindo a afirmar-se claramente na economia de Cabo Verde ao registar em 2010 um contributo superior a 20% do PIB (DGT, 2010), sendo que a perspectiva para os próximos anos é que esse peso venha a aumentar dado o ritmo de investimento em curso no sector.

A reduzida expressão dos outros sectores da economia, principalmente do sector primário, onde as limitações estruturais e a inexistência de outros recursos naturais impede o seu desenvolvimento, à excepção da pesca que possui algum potencial, embora numa fase de desenvolvimento bastante embrionária, talvez deva ser justificada não pela natureza insular, situação geográfica e condições geoclimáticas, mas, e principalmente, pela escassez de recursos de vária ordem, em especial os financeiros, e pela falta de aproveitamento dos recursos naturais do arquipélago (CGP, 2007).

Em Cabo Verde, o sector secundário é pouco expressivo, embora bastante maior que o primário, o que talvez encontre explicação na reduzida dimensão do mercado interno (CGP, 2007), que não estimula o interesse dos investidores privados num sector de ainda fraco desempenho, com uma actividade industrial exportadora de reduzida expressão na economia do país.

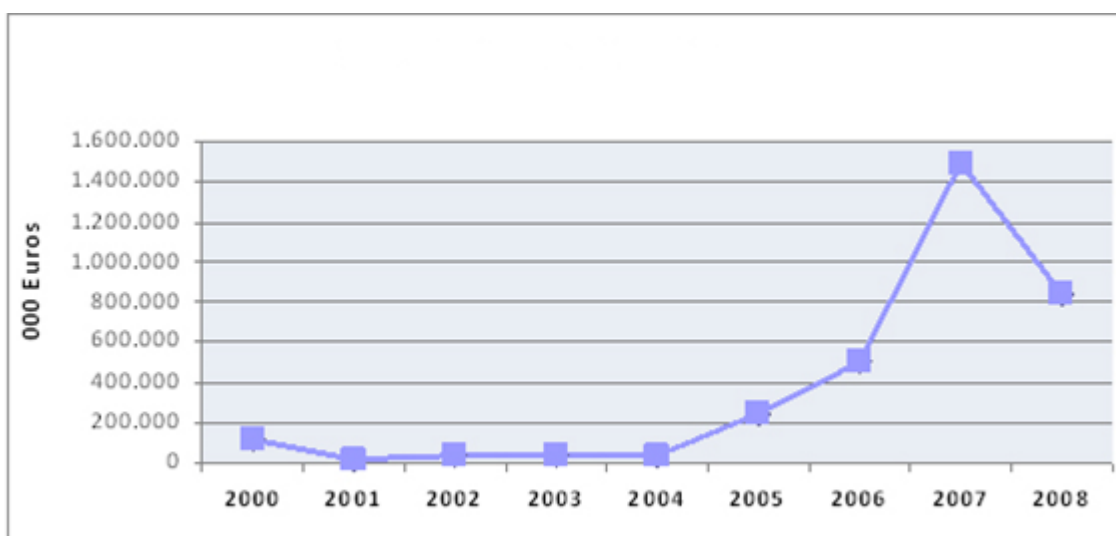
Por outro lado, sem investimento não é possível desenvolver o sector, que conta já com algumas infra-estruturas dedicadas, designadamente o parque industrial do Lazareto, em São Vicente, e o parque Industrial da Praia, em Santiago.

Após a abertura política de 1991 e para combater o ciclo vicioso em que o país se encontrava, as autoridades cabo-verdianas abriram o país ao investimento externo, através da aprovação de um conjunto de diplomas legais com vista à regulamentação da abertura do país ao IDE (Anexo 2, Lei n.º 89/IV/93 – Investimento Externo) e que culminou com o início de um vasto programa de privatização (Lei, 47/IV/92 de 6 de Julho 1992), levado a cabo pelos sucessivos governos.

Em Cabo Verde, segundo o Decreto-lei n.º.89/IV/93, é considerado investimento externo toda a participação de actividades económicas realizada nos termos definidos pelo diploma e com contribuições susceptíveis de avaliação pecuniária provenientes do exterior. Ainda no mesmo diploma, relata-se que o investimento externo consiste na criação de uma nova empresa, em nome individual ou em sociedade; criação de sucursais ou outra forma de representação de empresas legalmente constituídas no estrangeiro, nos termos e condições previstos na legislação cabo-verdiana aplicável; aquisição de activos de empresa já existente; aquisição de partes sociais ou aumento de participação social em empresa já constituída em Cabo Verde; contrato que implique o exercício da posse de exploração de empresas, estabelecimentos, complexos imobiliários e outras instalações ou equipamentos destinados aos exercícios de actividades económicas; cessão de bens e equipamentos em regime de “leasing” ou regimes equiparados bem como em qualquer outro regime que implique a manutenção dos bens na propriedade do investidor ligado à entidade receptora por acto ou contrato no âmbito das alíneas anteriores e empréstimos ou prestações suplementares de capital realizados directamente por investidor externo às empresas em que participe, bem como quaisquer empréstimos ligados à aplicação nos lucros.

Desde então a procura de Cabo Verde como destino de investimento Directo estrangeiro tem aumentado gradualmente. Segundo a Agência Cabo-Verdiana de Promoção de Investimento, do Turismo e das Exportações – CI (2010), o IDE aprovado tem mantido uma tendência crescente de 2000 a 2007, sobretudo a partir de 2005, onde houve um aumento substancial, sendo a partir desta altura as taxas de crescimento sempre superiores a 100%, conforme se pode observar na Figura 3.2.

Figura 3.2: IDE aprovados de 2000 a 2008



Fonte: CI (2010)

Da análise da Figura 3.2, verifica-se que o IDE aprovado alcançou o seu nível máximo em 2007 aproximando-se de 1,6 mil milhões de Euros, mas sofreu uma quebra considerável em 2008 (CI, 2010). Sendo assim, aponta-se a crise internacional como o principal factor do abrandamento da procura do IDE em Cabo Verde.

Enquanto a CI faz promoção, prospecção de investimento, análise de propostas de projectos de investimento externo, e a aprovação e assinaturas de contratos para investimento externo, por seu lado o BCV faz registo do IDE efectivado, analisando o seu impacto na economia do país. É o caso dos dados relativos ao seu desempenho no PIB em Cabo Verde, tal como os apresentados na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 - IDE registados em Cabo Verde entre 2006 e 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
IDE	11.484,1	15.309,8	15.934,1	9.492,4	9.292, 1
(milhões ECV)					
IDE - % PIB	11,1	13,3	12,2	8,2	8,1

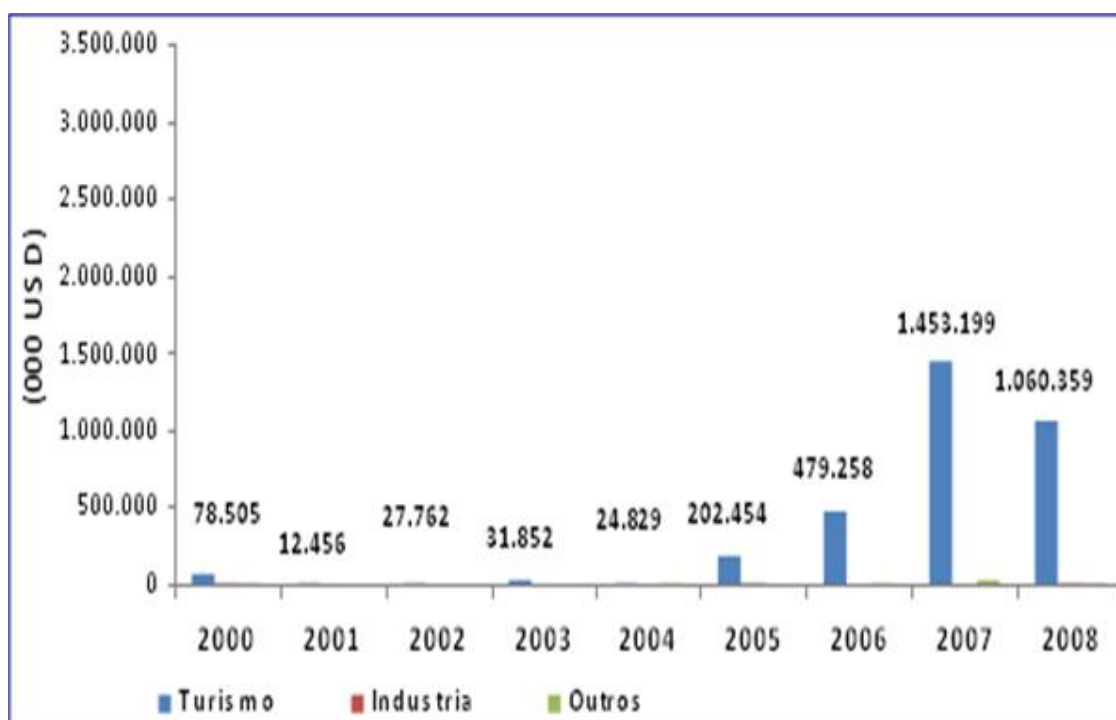
Fonte: BCV (2011)

Da análise da Tabela 3.1, os investimentos externos permaneceram com um perfil descendente, embora menos pronunciado que o apresentado em 2009. Com efeito, em 2010 os fluxos do investimento directo estrangeiro diminuíram 2,1%, o que se pode comparar à queda de 20% verificada em 2009 (BCV, 2011).

Segundo a CI (2010), os IDE em Cabo Verde abrangem principalmente as áreas do turismo, das telecomunicações, do sector financeiro, da indústria, saúde, educação, floricultura, distribuindo-se principalmente pelas ilhas de Santiago, São Vicente, Sal e Boa Vista.

O turismo e a indústria são os sectores com maior registo, enquanto outros sectores têm sido pouco procurados pelos investidores externos. Como se pode ver na Figura 3.3, o turismo é claramente o sector que mais concentra o IDE. Com efeito, desde 2000 até 2008, sempre congregou mais de 65% do IDE e nos últimos anos esta tendência acentuou-se. Segundo a CI (2010), entre 2007 e 2008 o turismo concentrou mais de 94% do total dos IDE aprovados.

Figura 3.3 - IDE aprovado por sector de actividade



Fonte: CI (2010)

Desta forma, apesar de se verificar que o IDE no sector das indústrias mantem uma tendência crescente, este tem um peso relativo total pouco significativo, nunca ultrapassando os 5% do IDE neste período de tempo. Não obstante, em 2001 e 2002 tinha conseguido alcançar níveis acima dos 20%. Os outros sectores também mantêm propensão para aumentar, contudo a sua importância relativa no total também é ainda pouco expressiva.

Em relação à origem do capital, segundo a CI (2010), destacam-se os países Europeus com maior registo, entre os quais Portugal, Inglaterra, Itália, Espanha, Holanda e outros. De 2000 a 2008, o IDE acumulado atingiu três mil milhões de Euros (CI, 2010).

Figura 3.4 - IDE acumulados por origem de capital de 2006 a 2008 - (000 euros)



Fonte CI (2010)

De acordo a Figura 3.4, a maior parte dos investimentos aprovados de 2006 a 2008, teve origem principalmente em Espanha, Itália e Inglaterra, que juntos acumularam 71%, ou seja, 1,6 mil milhões de Euros do total do IDE aprovado neste período. A Espanha liderava com 29%, seguida da Itália com 27%, Inglaterra com 17% e Portugal com 9,8%. O turismo é, assim, o sector que capta maior valor de investimento, levando a que a distribuição desses investimentos acompanhe os

principais indicadores de movimento turístico na república de Cabo Verde. Com efeito, as ilhas do Sal, Boa vista, Santiago e São Vicente estão na linha da frente dos destinos do IDE. Segundo a CI (2010), a ilha do Sal foi a que mais IDE recebeu de 2006-2008, confirmando a sua tendência da maior parte dos investimentos aprovados serem no sector de turismo, com mais de 50% do IDE acumulado neste período. De destacar também a ilha da Boavista como segunda no ranking do IDE acumulado, que vem também confirmar a importância crescente que representa no sector de turismo para o país. Estes dados poderão ser melhor compreendidos em paralelo com a análise da evolução da oferta turística em Cabo Verde, tal como apresentado na secção seguinte.

3.3 Caracterização da oferta turística

Os sucessivos governos de Cabo Verde reconhecem o enorme potencial turístico das ilhas, tendo o governo da VIII legislatura eleito a actividade turística como o motor de desenvolvimento da economia cabo-verdiana (Programa do Gov, 2011- 2016). De facto, verifica-se que o Governo tem vindo a investir em projectos de infra-estruturas básicas (rede de distribuição de água potável, vias de comunicação rodoviária, transportes aéreos, marítimos, etc.) necessários à captação de investimentos e desenvolvimento do turismo e do país.

Segundo a DGT – MTIE-, encontra-se em execução o plano estratégico de desenvolvimento turístico de Cabo Verde (2010 -2013) aprovado em Dezembro de 2010 pelo governo de Cabo Verde com vista a:

- Identificar as potencialidades turísticas do país no contexto das oportunidades decorrentes da conjuntura actual e esperada do sector a nível mundial;
- Identificar as áreas de melhoria e os pontos de bloqueio ao crescimento sustentável do turismo no país;
- Definir e comunicar uma visão clara sobre que turismo se pretende para Cabo Verde, em linha com a estratégia de desenvolvimento do país elaborada pelo Governo.

Segundo este plano, o país tem um clima do tipo quente, subtropical seco, com uma temperatura média anual de 25°, características que conferem às ilhas – juntamente com a sua localização e sua origem vulcânica, uma identidade geofísica rica, diversa e

com acentuados contrastes paisagísticos: relevo acidentado e caprichoso e áreas completamente planas; paisagens verdejantes e paisagens áridas; extensas praias e encostas escarpadas; paisagens urbanas e cosmopolitas e paisagens rurais (PEDT, 2010). Estas condições naturais específicas, a par de uma cultura marcante e diversificada e de uma história rica, constituem um dos mais importantes atractivos do país, no que diz respeito à sua competitividade como destino turístico, não obstante a sua fragilidade em termos de equilíbrio ambiental, que requer uma abordagem cuidadosa no quadro do desenvolvimento da actividade turística. Apresenta-se na tabela 3.2 os recursos turísticos e potenciais produtos de Cabo Verde.

Tabela 3.2 - Recursos turísticos de Cabo Verde, por ilha e potenciais produtos turísticos

Ilha	Principais recursos turísticos	Produtos turísticos potenciais
Santo Antão	Montanhas e vales, vistas panorâmicas, trilhas para hiking / tracking, agricultura, culinária tradicional, arte e artesanato, Manifestações culturais (ex: festas de romaria), história e tradições, mar (mergulho, pesca, praia) e parques naturais	Ecoturismo Turismo Cultural Turismo Desportivo
São vicente	Música, dança e teatro, manifestações culturais (Festival Baía das Gatas, Carnaval, festas de romaria, festas de Fim de Ano), história e tradições, mar & praias, artes e artesanatos (incluindo a fabricação de instrumentos musicais), marina, vistas panorâmicas, culinária, vida nocturna.	Sol & praia; Ecoturismo Turismo Cultural Turismo Desportivo Turismo de Negócios e Eventos (feiras, congressos, incentivos, visitas técnicas).
Santa Luzia	Áreas protegidas, observação de aves e animais marinhos, mar e praias.	Ecoturismo e Turismo Desportivo (mergulho)
São Nicolau	Montanhas e vales, vistas panorâmicas, trilhas para hiking / tracking, agricultura, plantas endémicas, culinária tradicional, arte e artesanato, manifestações culturais (ex: festas de romaria), história e tradições, mar (mergulho, pesca, praia), parque natural	Sol & Praia, Ecoturismo Turismo Cultural Turismo Desportivo .
Sal	Mar e praias, vento para desportos náuticos, cultura, culinária, música (festival de Santa Maria), vida nocturna, áreas protegidas, observação de animais (tartarugas).	Sol & praia; Ecoturismo Turismo Cultural Turismo Desportivo Turismo de Negócios e Eventos
Boa Vista	Mar & praias, vento para desportos náuticos, dunas de areia, cultura e tradições, culinária, música, arte e artesanato, áreas protegidas, observação de animais (tartarugas).	Sol & Praia; Ecoturismo Turismo Cultural Turismo Desportivo
Maio	Mar & praias desertas, vento para desportos náuticos, cultura e tradições, pesca, áreas protegidas, observação de animais (tartarugas).	Sol & praia; Ecoturismo Turismo Cultural Turismo Desportivo
Santiago	História, Cidade Velha (Património da Humanidade), montanhas e vales, vistas panorâmicas, parques naturais, trilhas para hiking / tracking, agricultura, culinária tradicional, arte e artesanato, manifestações culturais, história e tradições, mar (mergulho, pesca, praia).	Sol & praia; Ecoturismo Turismo Cultural Turismo Desportivo Turismo de Negócios e Eventos
Fogo	Vulcão, parques naturais, montanhas e vales, vistas panorâmicas, trilhas para hiking / tracking, agricultura, plantas endémicas, culinária tradicional, arte e artesanato, manifestações culturais, história e tradições, mar (mergulho, pesca)	Ecoturismo Turismo Cultural Turismo desportivo
Brava	Vistas panorâmicas, flora, história e tradições, cultura, mar (pesca, mergulho).	Ecoturismo Turismo Cultural Turismo Desportivo

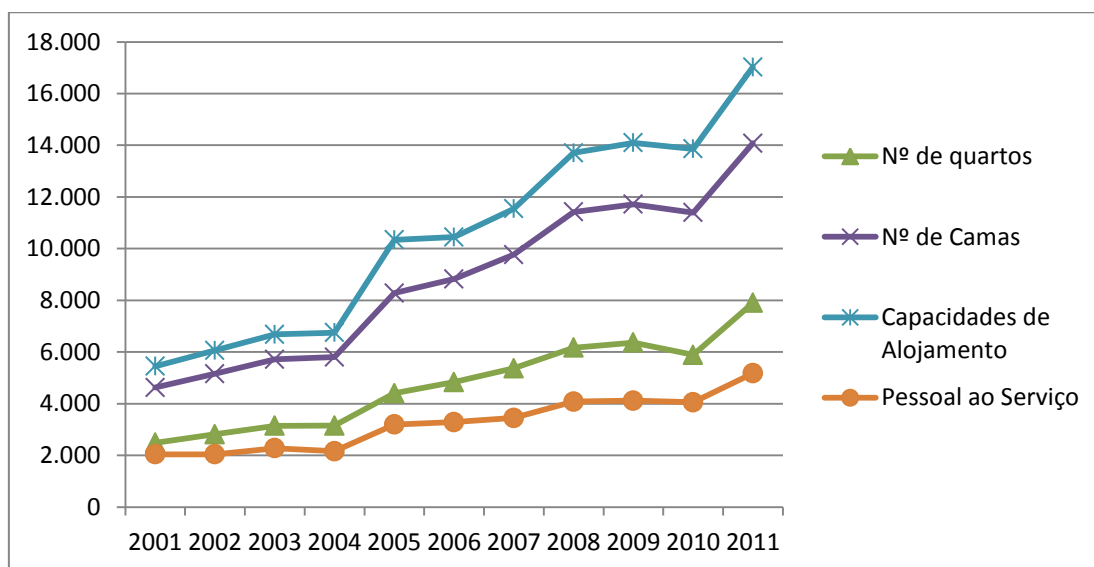
Fonte: Adaptado PEDT (2010)

Como se pode verificar da análise da Tabela 3.2, atendendo aos recursos turísticos reconhecidos no PEDT, o país oferece aos visitantes uma diversidade de produtos turísticos, que vai desde o sol & praia ao ecoturismo/turismo de natureza, turismo cultural, turismo desportivos, turismo de negócios e congressos.

Assim, a DGT em sintonia com a CI e parceiros privados, realizam acções com vista a fomentar o desenvolvimento do turismo em Cabo Verde. Para além das várias acções de promoção turística das ilhas (como feiras internacionais de turismo, viagens de figuras públicas da arte, música, ao jornalismo) que desde há vários anos têm sido desenvolvidas, as autoridades cabo-verdianas concedem ainda benefícios e incentivos fiscais específicos para a actividade turística aos investidores que escolhem Cabo Verde como destino de investimento, tal como está consagrado na Lei de Utilidade Turística em vigor (ver Anexo 3). Com efeito, esta lei cria oportunidades de participação do sector privado na concepção e prestação de serviços necessários ao desenvolvimento do turismo e aduz a competitividade do destino.

Segundo os dados do inventário anual realizado pelo INE-CV (2012), junto dos estabelecimentos hoteleiros, no ano de 2011 existiam em Cabo Verde, 195 estabelecimentos hoteleiros, o que corresponde a um acréscimo de 9,6%, face ao ano anterior. Assim, apresenta-se na figura 3.5 a evolução dos serviços de alojamento em Cabo Verde de 2001 a 2011.

Figura 3.5 – Evolução do estabelecimento hoteleiro em Cabo Verde, de 2001 a 2011



Fonte: INE – 2012

Conforme a Figura 3.5, verifica-se que na última década a oferta de alojamento e o número de pessoal ao serviço mantém uma tendência de crescimento, isto é, quase que triplicou a oferta registada em 2001. Não obstante, é de registar o comportamento menos favorável entre 2009 e 2010 com registo de algum abrandamento mas que voltou a ser superada entre 2010 a 2011.

Segundo a INE-CV (2012), em 2011 os estabelecimentos hoteleiros apresentavam uma capacidade de alojamento de 7.901 quartos, 14.076 camas e 17.025 lugares traduzido em acréscimos de 34,1%, 23,5% e 22,8% respectivamente, em relação ao ano anterior. Em relação ao número de empregos por cada sector de alojamento os dados da INE - CV (2012), apontam que os hotéis empregam o maior número de pessoas, representando cerca de 78,2% do total do pessoal. Seguem-se as pensões e os aldeamentos turísticos, com, respectivamente, 7,4% e 6,2%. O pessoal remunerado representa 99,1% do total do pessoal empregado. Além disso, a grande maioria do pessoal empregado (91,1%), é nacional. De registar ainda que 57,3% desse mesmo efectivo é do sexo feminino (INE- CV 2012).

A distribuição dos empregos gerados pela actividade turística varia assim em função da presença dos estabelecimentos hoteleiros em cada ilha, sendo que a ilha do Sal acolhe a maioria do pessoal empregado nos estabelecimentos de alojamento turístico. Cerca de 39 em cada 100 empregados dos referidos estabelecimentos estão nessa ilha, encontrando-se a ilha da Boa Vista em segundo lugar com 34%, seguido de Santiago com 12%.

Segundo a INE - CV (2012) os preços médios dos quartos duplos e individuais continuam sendo mais elevados nas ilhas do Sal e da Boa Vista e, mais baixos em Santo Antão e Brava, consoante a sazonalidade registada no destino. De seguida, apresentados os dados sobre a oferta turística nas ilhas, a próxima secção analisa o desempenho da procura turística em Cabo Verde.

3.4 Evolução da Procura turística

Entre o ano de 2007 e 2011, o número de turistas em Cabo Verde cresceu em média 11,4%, saltando de 312.880 turistas em 2007 para 475.296, em 2011. Em relação ao número de dormidas registou-se uma média de 18,7% passando de 1,4 milhões em 2007 para 2,8 milhões de dormidas em 2011 (Tabela 3.3).

Tabela 3.3: Evolução do nº de hóspedes e dormidas em Cabo Verde, 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Hospedes	312.880	333354	330319	381831	475296
Dormidas	1.432.746	1.827.196	2.021.752	2.342.282	2.827.562

Fonte: INE- CV (2012)

Verifica-se uma evolução desfavorável em 2009 próximo de 1%, acompanhando o desempenho dos principais mercados receptores mundiais. Segundo o INE-CV (2012) no período de Janeiro a Dezembro de 2011, os estabelecimentos hoteleiros registaram 475.294 hóspedes e 2,8 milhões de dormidas, a que corresponderam 93.463 entradas e 485.283 dormidas a mais do que os valores registados em 2010.

Os turistas que procuram Cabo Verde como destino de férias ou para outros fins preferem alojar-se maioritariamente em estabelecimentos hoteleiros, como confirmado pelos dados do INE-CV (2012), sendo que no ano de 2011 esta procura atingiu níveis de 85,1% do total de entradas seguindo-se as residenciais e as pensões, ambas com cerca de 4,9%. Relativamente às dormidas, os hotéis representam 92,2%, os aldeamentos turísticos 2,8% e as pensões 2,1%.

É de salientar que, embora Cabo Verde possa segmentar-se por produtos/ilhas, constata-se que 93% do fluxo turístico registado no ano de 2011, centra-se em apenas quatro ilhas, nomeadamente Boa Vista (38,9%), Sal (35,4%), Santiago (12,6%) e São Vicente (6,2%). Os principais constrangimentos que estão na base de tal assimetria resultam essencialmente das difíceis ligações aéreas e marítimas (tais como ligações insuficientes, preços elevados, horários pouco flexíveis e duração das viagens, entre outros), das insuficientes infra-estruturas turísticas e da deficiente promoção do destino turístico.

Segundo o INE – CV (2012), o principal mercado emissor de turistas, no ano de 2011 foi o Reino Unido, com 19,0% do total das entradas, seguido de França, Portugal e Alemanha responsáveis por 14,0%, 13,8% e 12,7% das entradas, respectivamente.

De modo geral, a Europa representa o maior mercado emissor de turistas para Cabo Verde atingindo níveis superiores a 80% nos últimos anos (DGT- CV).

Relativamente às dormidas, durante o ano 2011 o Reino Unido também permanece no primeiro lugar com 27,1% do total, seguido da Alemanha, Itália e Portugal, com 15,1%, 14,1% e 11,9% respectivamente (INE- CV 2012). A maioria dos turistas provenientes do Reino Unido preferiu como destinos as ilhas da Boa Vista e Sal representando, respectivamente 56,3% e 42,9% das dormidas e escolheram como local de acolhimento os hotéis, 99,6% (INE-CV 2012).

Segundo os dados apurados pelo INE- CV (2012), os visitantes provenientes do Reino Unido foram os que tiveram maior permanência média em Cabo Verde no ano em análise (8,4 noites). A seguir estão os provenientes da Áustria (7,2 noites) e da Bélgica e Holanda com 7,0 noites. Os Cabo-verdianos residentes permaneceram, em média, 2,5 noites nos estabelecimentos hoteleiros durante o ano 2011.

Segundo a DGT-CV (2012), Cabo Verde, enquanto destino turístico, classificou-se em octogésimo nono lugar no *ranking* global do *Travel and Tourism Competitiveness Index*. Este índice avalia factores e políticas identificados como alavancas para melhorar a competitividade de viagens e turismo nos diferentes países. O cálculo do índice baseia-se em três grandes categorias de variáveis: quadro regulamentar; ambiente de negócios e infra-estruturas; e recursos humanos, culturais e naturais.

Na primeira categoria, Cabo Verde ficou classificado em octogésimo quinto lugar, o que reflecte algum esforço na priorização do sector turístico, enquanto motor da economia. Na segunda categoria, o país classificou-se em 73º lugar, mais próximo da média mundial (70ª posição), reflectindo a melhoria do ambiente de negócios e o aumento das infra-estruturas de suporte à actividade turística no país. Na terceira categoria a classificação do país foi mais baixa, entre os 25 piores do *ranking*, na 114ª posição. Este resultado indicia que o capital humano, a oferta cultural e as fragilidades ambientais constituem os principais constrangimentos ao desenvolvimento do sector. Portanto, a DGT – CV (2012), afirma que no contexto da África Subsariana, o país ocupou a quarta posição, no *ranking* de 30 países, atrás das Ilhas Maurícias, África do Sul e Namíbia. Relativamente ao primeiro lugar do grupo, as Ilhas Maurícias, Cabo Verde tem uma desvantagem de 36 posições em termos do índice global.

3.5 Conclusão

O desempenho da actividade turística em Cabo Verde confirma a aposta das autoridades no turismo como motor da economia. Em linha com o crescimento que se regista, em termos da procura de Cabo Verde como destino de férias e lazer, regista-se também o incremento de procura de oportunidades de negócios e consequentemente como destino de IDE. Neste âmbito, as empresas hoteleiras têm-se apresentado como principais intervenientes, criando sinergias com outras actividades turísticas e permitindo o fomento da dinâmica do sector privado.

Os turistas que procuram Cabo Verde como destino de férias ou para outros fins preferem alojar-se maioritariamente em estabelecimentos hoteleiros, destacando-se a Europa como principal mercado emissor de turistas, constituindo o Reino Unido, França Portugal e Alemanha os principais países emissores.

O crescimento das empresas hoteleiras na economia de Cabo Verde tem evoluído paulatinamente, onde se pode registar os estímulos concedidos para investimento no sector com destaque para os benefícios fiscais através da lei de utilidade turística contribuindo para seu incremento.

Parte II - Estudo Caso sobre as empresas hoteleiras portuguesas em Cabo Verde.

4. Metodologia

4.1 Introdução

O turismo em Cabo Verde é uma actividade económica de referência, com participação no PIB acima dos 20% (DGT, 2012), instituindo um grande impulso na dinâmica do sector privado e constituindo-se como principal *player* na atracção de investimento externo. Portanto, nesta parte da dissertação será apresentada a análise do estudo de caso realizado sobre a internacionalização de dois grupos hoteleiros portugueses em Cabo Verde – o grupo Pestana Hotels & Resortss e o grupo Oásis Atlântico. Neste capítulo quatro, começa-se por apresentar a relevância da estratégia de investigação de estudo de caso e a razão de ser da sua pertinência no âmbito da presente investigação. Segue-se a apresentação dos métodos e técnicas de recolha de dados utilizados na investigação, bem como o método aplicado na sua análise.

4.2 Estudo de Caso

O Estudo de Caso é considerado a estratégia privilegiada em investigação social quando se procura essencialmente responder a questões relacionadas com o “como” e o “porquê” de determinados fenómenos (Yin, 1994), tendo por objectivo obter a compreensão ampla de um fenómeno social na sua totalidade, caracterizando-se por uma grande flexibilidade ao permitir a selecção e utilização de todas as técnicas disponíveis, normalmente mais livres e amplas do que nos outros métodos.

Portanto, uma vez que o objectivo principal da investigação é analisar os factores que determinam a internacionalização das empresas portuguesas do sector hoteleiro em Cabo Verde, verifica-se que a aplicação do método do estudo de caso será o mais adequado. Não obstante, ao avaliar a adequação deste método face aos objectivos do trabalho a realizar teve-se presentes os possíveis constrangimentos e fragilidades que são normalmente apontadas a este método, mas que só se colocam se não houver rigor na sua aplicação e não pelo método em si mesmo. A principal destas limitações prende-se com o facto de este método não possibilitar generalizações para populações no

sentido estatístico. Contudo, não deixa de ser relevante ao permitir generalizações para proposições teóricas, permitindo reflectir, expandir e suportar teorias (Yin, 1990). Para além disso, esta metodologia permite a obtenção de informação “muitas vezes classificada como mais rica, real, holística do que a obtida com os métodos quantitativos” (Morais, 1994: 132).

No âmbito da presente investigação, considera-se, em termos metodológicos, dois grupos hoteleiros portugueses com processos de internacionalização em Cabo Verde, nomeadamente o grupo Pestana Hotels & Resorts e o grupo Oásis Atlântico, que compõem as unidades de análise do estudo, e que admite-se poderem permitir estabelecer comparações enriquecedoras para a concretização dos objectivos delineados. Considerando que estudo visa, analisar empresas internacionais do ramo hoteleiro, estabelecidos em Cabo Verde, com mínimo de 2 anos de operações e presença em mais de 1 destino turístico e, distinto da origem, o caso português. Assim, definiram-se como objectivos específicos desta investigação os seguintes:

- d) Identificar as motivações do investimento estrangeiro no sector hoteleiro em Cabo Verde;
- e) Verificar os impactos dos factores relacionados com o contexto cabo-verdiano na escolha do modo de entrada no sector hoteleiro;
- f) Analisar os factores essenciais na tomada de decisão no investimento no sector hoteleiro em Cabo Verde.

Relativamente às técnicas de recolha de dados que se podem aplicar, e de acordo com Lima (1981: 20), as mais comuns no estudo de caso são a observação participante, que neste caso não se aplica; a análise documental; e entrevistas semiestruturadas e/ou em profundidade. Quanto à técnica de análise de dados mais adequada para aplicar ao estudo de caso, destaca-se a análise de conteúdo (Vala, 1990). Assim, nas secções seguintes apresentam-se os procedimentos de recolha e análise de dados adoptados.

4.3 Método de recolha de dados

De acordo com Yin (1989), no estudo de caso deve-se utilizar múltiplas fontes de evidência. Assim, dividiu-se a recolha de dados em duas fases: na primeira fase, recorreu-se a internet e às diversas entidades que de alguma forma acompanham o

investimento português no estrangeiro, tais como a AICEP, Câmaras de comércio Portugal/Cabo Verde, associações empresariais, embaixada de Cabo Verde em Portugal e outras entidades governamentais. A partir dos documentos obtidos destas entidades procedeu-se a uma análise documental, com base em estatísticas, relatórios e estudos já desenvolvidos sobre o processo de internacionalização das empresas do sector hoteleiro, e concretamente, no caso de Portugal, sobre aquelas que o fazem em Cabo Verde. Posteriormente, a recolha de dados primários foi feita essencialmente com base em entrevistas semiestruturadas realizadas junto das unidades de pesquisa seleccionadas.

Portanto, considerando o objectivo da dissertação apresentado, e o objecto de estudo identificado, recorreu-se à entrevista com vista à obtenção das informações necessárias de forma a proporcionar um aprofundamento das mesmas junto dos gestores dos referidos estabelecimentos hoteleiros. De acordo com Morgan (1988), a entrevista é “uma conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas dirigida por uma das pessoas, com o objectivo de obter informações sobre a outra”. Assim, segundo o mesmo autor, a entrevista pode ser não estruturada/ou livre, semiestruturada e estruturada. Vistas as suas vantagens, considerou-se útil a aplicação neste estudo da entrevista semiestruturada. Esta caracteriza-se pela existência de um guião previamente preparado que serve de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista, mas não exige uma ordem rígida nas questões, permitindo manter um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões o que garante o aprofundamento do tema e ainda facilita a comparação de condições. Apresenta-se de seguida os objectivos traçados para as entrevistas com os representantes dos grupos hoteleiros em estudo.

4.3.1 Objectivos da entrevista

Como já foi referido acima, no âmbito da presente investigação consideraram-se como unidades de análise no âmbito do estudo de caso a desenvolver dois grupos hoteleiros portugueses de referência com forte presença em Cabo Verde – os grupos Pestana Hotels & Resorts e Oásis Atlântico. Foram definidos os seguintes objectivos para as entrevistas:

- Caracterizar as empresas em estudo;

- Identificar as motivações para o investimento no sector hoteleiro em Cabo Verde;
- Analisar os clientes/ vendas no negócio hoteleiro em Cabo Verde;
- Identificar os principais concorrentes do negócio hoteleiro em Cabo Verde;
- Caracterizar os principais fornecedores de bens e serviços a indústria hoteleira em Cabo Verde;
- Analisar o impacto da participação dos residentes no sector hoteleiro em Cabo Verde
- Perceber o modo de entrada utilizado pelas empresas;
- Analisar a influência da envolvente Cabo-verdiana na escolha do modo entrada;
- Verificar os constrangimentos no processo de escolha do modo de entrada no investimento em Cabo Verde;
- Perceber o modo de financiamento das unidades hoteleiras no processo de internacionalização em Cabo Verde;
- Identificar os factores essenciais na decisão do investimento no sector hoteleiro em Cabo Verde;
- Identificar as perspectivas do grupo no subsector hoteleiro em Cabo Verde.

Tendo em vista os objectivos enunciados, a entrevista foi estruturada seguindo uma ordem lógica de questões, tal como se pode observar no anexo 4. Assim, na secção que se segue apresentam-se os procedimentos cumpridos a para realização das entrevistas com os representantes dos grupos em análise.

4.3.2 Organização da entrevista

Em conformidade com os objectivos traçados para a investigação, as unidades de pesquisa identificadas e considerando o método adoptado para a obtenção dos dados primários conforme foi explicitado na secção de recolha de dados, recorreu-se ao uso do

correio electrónico para as abordagens iniciais, visto ser um recurso de comunicação eficiente e cómodo. Sendo assim, remeteu-se aos grupos Pestana Hotels & Resorts e Oásis Atlântico uma exposição dos objectivos da dissertação e a justificação da importância da colaboração da empresa para a realização do estudo. A reacção das empresas foi rápida e positiva. Desta forma, em seguida iniciaram-se os preparativos para identificação do ponto focal de cada empresa e a marcação das datas para as entrevistas.

O grupo Pestana Hotels & Resorts indicou um gestor com responsabilidade sobre os investimentos do grupo em África e o grupo Oásis Atlântico sugeriu um dos administradores executivos, como interlocutores dos grupos para a colaboração nesta investigação. Aprovados pela equipa da investigação, marcaram-se de seguida as datas para a realização das entrevistas.

No dia 21 de Junho de 2010 pelas onze horas realizou-se a entrevista ao representante do grupo Pestana, no *Pestana Palace Hotel* em Lisboa. Durante uma hora e trinta minutos, teve-se a oportunidade de falar sobre a actividade turística da empresa em termos globais, perspectiva do grupo no negócio hoteleiro e imobiliário e, numa segunda parte, sobre a abordagem feita pelo grupo Pestana ao mercado Cabo-verdiano no sector hoteleiro. Sobre esta última foi possível obter informação relevante sobre a motivação para aquisição da unidade hoteleira, obstáculos enfrentados no processo da negociação e factores de influência na tomada de decisão sobre o investimento realizado em Cabo Verde. Ainda tendo em vista a necessidade de aprofundar e recolher informação adicional sobre o investimento do grupo em Cabo Verde foi estabelecido contacto com o Director Geral do Pestana Tropic Hotel na Cidade da Praia que acabou por dar um importante contributo no que se refere ao complemento das informações obtidas na fase inicial e que constam da análise que se apresenta mais à frente.

Dando seguimento ao plano delineado para a realização das entrevistas, no dia 29 de Junho de 2010, na Sede do Grupo Oásis Atlântico em Lisboa, o interlocutor indicado pela cadeia de hotel concedeu duas horas de entrevista com vista ao enquadramento geral da empresa turística portuguesa que nasceu internacional, e neste caso em Cabo Verde. Assim, iniciou-se uma longa explanação de como surgiu a ideia do investimento no sector hoteleiro em Cabo Verde mesmo não dispondo de actividade hoteleira no país de origem. Seguiram-se as questões sobre a opção da participação na

privatização dos estabelecimentos hoteleiros nas ilhas de Cabo Verde e principais obstáculos do início da actividade. A conversa culminou com as perspectivas do grupo em Cabo Verde e a presença no continente africano.

Em ambos os casos, os entrevistados disponibilizaram-se a fornecer informações complementares que se demonstrarem pertinentes para conclusão do trabalho.

As entrevistas foram gravadas e fez – se um relatório por cada entrevista, tendo ainda as mesmas sido remetidas aos interlocutores para confirmação com vista a garantir a fiabilidade das informações recolhidas. Assim, na secção que se segue apresenta-se a técnica de análise das informações recolhidas junto das unidades de pesquisa para o estudo de caso, cujos resultados e discussão serão feitos no capítulo 5.

4.4 Técnica de análise de dados

Após as entrevistas aos gestores dos dois grupos hoteleiros portugueses com investimento em Cabo Verde, seguidas da compilação do conjunto de comunicações recolhidas relativamente às acções realizadas pelas mesmas no processo de internacionalização realizado em Cabo Verde, justifica-se agora apresentar e caracterizar a técnica de análise de dados a ser aplicada na investigação.

Segundo Vala (1990) a análise de conteúdo é a técnica mais adequada para aplicar ao estudo de caso. A análise de conteúdo é uma técnica de investigação objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações (Berelson 1952, citado por Oliveira, 2008). Krippendorff (1980 citado por Vala, 1990) considera que esta é a técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto. Vala (1990) salienta ainda que a análise de conteúdo visa efectuar inferências sobre a fonte e a situação em que esta produziu o material objecto de análise, com base numa lógica explicitada. Para isso, o analista recorre a um sistema de conceitos analíticos cuja articulação permite formular as regras da inferência (Vala, 1990). Guerra (2012) acrescenta que a análise de conteúdo pretende descrever as situações mas também interpretar o sentido do que foi dito.

Segundo Oliveira (2008), a análise de conteúdo é uma técnica aberta que permite a aplicação a método quantitativo e qualitativo, considerando os objectivos pretendidos (Vala 1990; Quivy, et al, 2005).

Para Quivy et al (2005), o lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade, como por exemplo, os relatórios de entrevistas directivas. Segundo os mesmos autores, a análise de conteúdo tem como objecto uma comunicação reproduzida num suporte material (geralmente um documento escrito), permitindo um controlo posterior do trabalho de investigação. Assim, considerando que neste estudo se recorreu a entrevistas semi-estruturadas enquanto técnica essencial de recolha de informações e outras comunicações, considera-se útil a aplicação da técnica de análise de conteúdo com vista a facilitar a comparação das duas unidades de estudo, para alcançar os resultados e obter as conclusões da pesquisa. Na secção seguinte apresentam-se os resultados obtidos da análise das unidades de estudo.

5. Apresentação dos resultados

5.1 Introdução

O estudo empírico é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar (Hill e Hill, 2005), que tem por objectivo principal encontrar respostas para determinadas problemas, através de procedimentos científicos. Neste contexto, o propósito deste estudo passa pela identificação dos determinantes da internacionalização das empresas portuguesas do sector hoteleiro em Cabo Verde, através da análise e discussão dos resultados obtidos com o estudo de caso realizado e respectivas entrevistas aos representantes dos grupos hoteleiros Pestana Hotels & Resorts e Oásis Atlântico.

Assim, esta secção destina-se a apresentar os resultados obtidos através da técnica de análise do conteúdo referente às unidades de pesquisa com vista a discussão e apresentação das conclusões da investigação. Em primeiro lugar faz-se a caracterização das unidades de análise do estudo, ou seja, apresentam-se as empresas em estudo nos aspectos considerados mais relevantes para a compreensão dos resultados em análise. De seguida, faz-se a análise e discussão dos resultados começando pela motivação para a internacionalização, o modo de entrada adoptado, factores de influência na escolha do modo de entrada e, por fim, os factores de influência na decisão de internacionalização.

5.2 Caracterização das unidades de pesquisa

Os dados recolhidos juntos de diversas fontes no âmbito do estudo de caso realizado, e conforme a descrição feita nas secções anteriores, indicam que o sector hoteleiro em Cabo Verde é participado por vários grupos económicos de origem europeia, entre os quais se destacam grupos de origem portuguesa.

Assim, apresentam-se de seguida com algum pormenor as unidades de pesquisa consideradas neste estudo de caso, nomeadamente o grupo Pestana Hotels & Resorts e o grupo Oásis Atlântico. Trata-se de duas empresas de origem portuguesa com experiência na internacionalização da actividade turística, sendo que o primeiro tem presença em três continentes, nomeadamente África, América e Europa e a segunda marca presença em Africa e América, actuando ambas no negócio hoteleiro em Cabo Verde.

5.2.1 Grupo Pestana Hotéis e Resorts

O Grupo Pestana, cuja origem remonta a 1972, por ocasião da fundação da M &J Pestana - Sociedade de Turismo da Madeira, desenvolve a sua actividade principalmente no sector do Turismo, tendo ainda interesses na Indústria e nos Serviços.

De empresa eminentemente local ou regional, hoje em dia o Grupo Pestana é claramente o maior grupo português no sector do Turismo, sendo a sua cadeia hoteleira PH&R - Pestana Hotéis & Resorts com as actuais 83 unidades e cerca de 9470 quartos a maior cadeia de origem portuguesa.

O Grupo Pestana continua o processo de transversalidade da sua internacionalização, tendo já presenças consolidadas em 10 países (Portugal, Inglaterra, Alemanha, Brasil, Argentina, Venezuela, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe).

Em 2010, marcando o início da entrada na Europa, o Grupo abriu a sua primeira unidade em Londres, o Pestana Chelsea Bridge Hotel & Spa, e em Maio de 2011 abriu o Pestana Berlim Tiergarten, na capital alemã.

Em 2012-2013 está prevista a abertura dos novos investimentos internacionais já anunciados pelo Grupo Pestana, para além dos investimentos em Portugal em Tróia e nas Pousadas de Cascais e da Serra da Estrela: Miami, nos Estados Unidos da América será o próximo destino, seguido de Montevideu, no Uruguai e Casablanca, em Marrocos. Luanda será o primeiro destino do Grupo em Angola e na Argentina o Grupo anunciou recentemente o seu 3º investimento no país, o Pestana Buenos Aires Golf & Residences.

Na área do lazer, o Grupo Pestana possui actualmente além dos 45 hotéis, 12 empreendimentos de Vacation Club, 6 campos de golfe, 3 empreendimentos imobiliário/turísticos, 2 concessões de jogo para casino, Casino da Madeira e Casino em S. Tomé e Príncipe, participação numa companhia de aviação *charter* e um operador turístico.

Desde 2003, o Grupo Pestana assumiu a gestão da rede das Pousadas de Portugal, contando com 37 Pousadas em território português e uma no Brasil. O universo destas entidades emprega mais de 7.000 colaboradores.

5.2.2 Grupo Oásis Atlântico

O grupo Oásis Atlântico foi formalmente criado em 1998, ainda que a sua génese se situe bem antes dessa data, começando nomeadamente com a compra e recuperação do Hotel Porto Grande (Mindelo – São Vicente) em 1995 e, mesmo antes disso, quando no início da década de 90, após uma viagem de férias às ilhas de Cabo Verde, um conjunto de sócios fundadores adquiriu a Companhia de Fomento de Cabo Verde, antiga empresa de extracção e exploração do Sal na ilha do mesmo nome.

Desde 1998 que o grupo Oásis Atlântico tem apostado num forte ritmo de crescimento, nomeadamente na sua vertente hoteleira em Cabo Verde e posteriormente no Brasil.

Em Cabo Verde o grupo tem 4 estabelecimentos hoteleiros, oferece um total de 797 quartos e emprega 464 pessoas.

O segmento *corporate* – representa cerca de 20 % do negócio hoteleiro do grupo em Cabo Verde. Os clientes são maioritariamente europeus, sendo a distribuição feita

por Tour-operator, destacando-se os portugueses com presença significativa. A empresa tem tido ao longo destes anos de actividade excelentes performances. Não obstante, no ano de 2009 em Cabo Verde os resultados foram menos favoráveis.

Actualmente, o grupo tem seis empreendimentos turísticos, sendo quatro estabelecimentos hoteleiros de quatro estrelas em Cabo Verde: Oásis Atlântico Belorizonte e Oásis Atlântico Novorizonte na Ilha do Sal, o Oásis Atlântico Praiamar, na ilha de Santiago, e o Oásis Atlântico Porto Grande, em São Vicente, e dois hotéis de cinco estrelas no Complexo Fortaleza, no Brasil: o Oásis Atlântico Imperial e Oásis Atlântico Fortaleza.

O grupo Oásis Atlântico assegura que a vocação turística de Cabo Verde não é uma potencialidade mas sim uma realidade incontornável, e estão a preparar-se para reforçar a sua oferta com o lançamento de um novo projecto desta feita um empreendimento imobiliário-turístico formado por 2 conceitos. É assim que no *Salinas Sea Resort*, com 45.000 m², na ilha do Sal, se iniciou a construção, em meados de 2008, do empreendimento *Salinas Beach*. Esta primeira fase, em primeira linha na melhor zona da praia de Santa Maria, estende-se por uma área de 17.500 m² onde surgirá um hotel de apartamentos de 5 estrelas com 284 apartamentos (228 em T0 e 56 em T1) e diversos equipamentos de lazer; na segunda fase, em segunda linha, logo por detrás do *Salinas Beach*, arrancará o empreendimento *Salinas Sands*. Este oferecerá 315 apartamentos turísticos em tipologias T0, T1 e T2. Inclui a construção de uma ampla zona comercial, social e de lazer, a qual se espera possa contribuir para a valorização do destino e para estimular os hóspedes a alojarem-se em Cabo Verde em regimes que não o *all inclusive*.

Nos planos desta empresa portuguesa para os próximos tempos estão ainda dois novos hotéis na ilha da Boavista (em Sal-Rei e na Praia de Chaves), um “suite-hotel” na Cidade Praia, como expansão do Hotel Praia-Mar, e a expansão do Hotel Porto Grande, num valor global de cerca de 100 milhões de euros, parcialmente financiados por um consórcio entre a Caixa Geral de Depósitos, o Banco Interatlântico (CV) e o Banco Comercial do Atlântico (CV).

5.3 Análise e discussão dos resultados

5.3.1 Motivação para internacionalização

Segundo as empresas hoteleiras estabelecidas em Cabo Verde, a hipótese de investimento surgiu com a abertura do mercado, resultado de um vasto programa de privatização das empresas detidas pelo Estado, em que, na grande parte dos processos, as empresas portuguesas constituíram-se candidatas de referência. Assim, decorridos poucos anos do início da privatização, confirma-se a entrada no núcleo da actividade económica Cabo-verdiana de participações de varias empresas portuguesas, nomeadamente a PT, EDP, CGD, BPN, etc.

No entender do grupo Pestana, abria-se vaga ao incremento do turismo de negócios na Cidade da Praia, capital do país, que podia ser complementada com outros segmentos do turismo de lazer, impulsionado pelas características favoráveis à prática do turismo de sol & mar e outros produtos. Assim, o grupo foi motivado a aproveitar esta oportunidade suscitada pela procura crescente de oportunidades de investimentos em Cabo Verde por parte dos empresários de origem portuguesa e europeia.

A economia de Cabo Verde ganhava outra dinâmica com o incremento da liberalização da actividade económica, estimulando o surgimento de várias oportunidades de negócios entre os quais o turismo.

Cabo Verde, para além da sua localização geográfica, relativa proximidade aos grandes pólos de emissão turística, nomeadamente Europa e EUA, apresenta um clima tropical favorável à prática do turismo de lazer, revelando um nível de estabilidade política e governativa muito positivo. A par disso, a hospitalidade do povo (na designação local é utilizado o termo “morabeza”) e a riqueza cultural, elevaram a vontade de investimento no país por parte do Grupo Pestana.

Já no que se refere ao grupo Oásis Atlântico, foi realçado também o facto do arquipélago de Cabo Verde ser um destino ainda pouco explorado, recheado de atractivos turísticos, mas que apresenta ainda uma carência de infra-estruturas para o

desenvolvimento da actividade turística. Contudo, tal como o Grupo Pestana, foi destacado a “morabeza” do povo Cabo-verdiano como principal estímulo na aventura empresarial. Este aspecto foi salientado atendendo a que a ideia do investimento nas ilhas surgiu durante as férias de um grupo de amigos, hoje sócios da empresa, que foram impelidos a aproveitar as oportunidades existentes no país ao nível do investimento necessário no sector do alojamento. Este factor, aliado à atitude acolhedora do povo, despertou o interesse para o desenvolvimento do projecto que hoje representa o Grupo, valorizando-se ainda o facto de o país ser uma ex-colónia de Portugal, mantendo uma boa relação comercial entre os países membros dos PALOP.

Ambos os grupos reforçaram ainda que os empreendimentos apresentavam uma localização privilegiada e eram novos. Estes e outros factores tiveram presentes na análise do investimento em Cabo Verde, pelo que de seguida apresentam-se os modos de entrada utilizados pelos dois grupos.

5.3.2 Modo de entrada adoptado

Até ao início da década de 90 a economia de Cabo Verde caracterizava-se pelo domínio público, ou seja o Estado era o maior *player* económico. Assim, foi só com a Lei nº 47/IV/92 que se estabeleceram as orientações para a redução do envolvimento directo do Estado de Cabo Verde na produção de bens e serviços, principalmente pela via da privatização. Esta centralização da actividade económica no Estado também se verificava relativamente ao sector do turismo, detendo o Estado seis estabelecimentos hoteleiros em quatro ilhas, nomeadamente no Sal, Santiago, São Vicente e Fogo. Assim, com a abertura económica do país verificou-se o surgimento de várias participações privadas no sector empresarial, inclusive na indústria hoteleira.

Para o grupo Pestana o processo de investimento no negócio hoteleiro em Cabo Verde iniciou-se em 2003 quando os proprietários do Empreendimento Turístico Lda. - Hotel Trópico - nome pelo qual era conhecido, tornaram pública a vontade em alienar a empresa, o que veio a ser do conhecimento do Grupo Pestana, que desde logo manifestou vontade na sua aquisição, integrado no processo de internacionalização do Grupo. O hotel era propriedade de um empresário e uma construtora, sendo ambos de origem portuguesa. A entrada deu-se por via de aquisição integral do empreendimento com recurso a financiamento no estrangeiro. Contudo, o processo só conheceu o seu agrément final em 2010.

Já no que se refere ao grupo Oásis Atlântico, este foi formalmente criado no ano de 1998 em Portugal, ainda que a sua génese se situe bem antes dessa data, começando nomeadamente com a aquisição e recuperação do Hotel Porto Grande (Mindelo – São Vicente) em 1995 e, mesmo antes disso, quando no início da década de 90, um conjunto de sócios fundadores adquiriu a Companhia de Fomento de Cabo Verde, antiga empresa de extracção e exploração do Sal na ilha.

A aventura empresarial internacional confirmou-se quando o grupo concorreu ao pacote de privatização de mais três estabelecimentos hoteleiros, tendo adquirido os hotéis Xaguate na Ilha do Fogo (18 quartos), Praia-mar em Santiago (59 quartos) e Belorizonte na ilha do Sal (90 quartos). A privatização das três unidades hoteleiras foi realizada com recursos próprios. Anos mais tarde o grupo vendeu o Hotel Xaguate, considerando que a sua reduzida dimensão não se enquadrava nos projectos da empresa. Em 1999, o grupo Oásis Atlântico construiu de raiz um novo hotel – Novorizonte nas imediações do Belorizonte na ilha do Sal dando assim impulso à sua afirmação no segmento férias/lazer em Cabo Verde.

Assim, verifica-se que o modo de entrada utilizado pelas empresas em estudo, apresenta alguma proximidade, visto que ambos passaram pela aquisição integral de empreendimentos existentes no país e ou construções de novos empreendimentos turísticos. Constata-se assim que a internacionalização das empresas hoteleiras portuguesas em Cabo Verde enquadram-se em estratégias de investimento directo estrangeiro. Apresenta-se de seguida os factores de influência na escolha do modo de entrada no negócio hoteleiro em Cabo Verde.

5.3.2.1 Factores de influência na escolha do modo de entrada

Cabo Verde é um país pequeno e insular, mas apresenta um grande potencial turístico como foi referido nas secções anteriores. O país detém muitos recursos turísticos por explorar embora apresente algumas carências, nomeadamente ao nível de infra-estruturas. O turismo tem estado a afirmar – se como principal sector de actividade económica nas ilhas, atendendo ao aumento da procura turística, que atingiu cerca de 400 mil entradas em 2011 (INE-CV, 2012) próximo de 1 turista por cada residente,

assim como destino de investimento estrangeiro. O investimento em Cabo Verde pode ser condicionado por vários factores, entre os quais a sua insularidade e dimensão do mercado interno.

Ambos os grupos económicos em análise indicam que a língua comum, as relações de cooperação económica mantida entre Portugal e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, onde Cabo Verde também é membro, e a relativa proximidade geográfica á Europa contribuíram para a aquisição dos empreendimentos turísticos em Cabo Verde. Estes apontam ainda que os benefícios fiscais com vista à captação de investimento externo constituíram um processo de alavanca de abertura do mercado que fortaleceu as aquisições efectuadas.

Particularmente no caso do grupo Pestana, a entrada via aquisição de estabelecimento hoteleiro correspondeu a uma estratégia definida pelo grupo no processo de internacionalização voltado para o segmento *Business*. O negócio hoteleiro em Cabo Verde previa a garantia da gestão integral do empreendimento e a conservação da qualidade dos serviços prestados no mercado internacional. Apesar de o grupo ter conhecimento das debilidades económicas do país, revelou que a mão-de-obra disponível era maleável e permitiu aproveitar outras oportunidades.

Por seu turno, o grupo Oásis Atlântico sublinha que a aquisição do empreendimento turístico em Cabo Verde respondeu a normas jurídico-legais observadas no país, apesar de os processos de aquisição de sociedades comerciais se assemelharem às normas existentes em Portugal, o que terá facilitado o processo. Destaca-se ainda que o Estado tinha por objectivo vender toda a participação que detinha na actividade hoteleira a uma sociedade empresarial do ramo hoteleiro ou a grupos económicos com interesse no sector, sendo que a opção passava única ou exclusivamente pela compra conforme a definição do processo de privatização.

As relações comerciais entre os países e a proximidade sociocultural, nomeadamente a paz social e a cultura facilitaram as opções de entrada das empresas portuguesas do sector hoteleiro em Cabo Verde. Assim, na secção seguinte, apresentam-se os factores determinantes do investimento no sector hoteleiro em Cabo Verde.

5.3.3 Factores de influência a decisão do investimento Cabo Verde

As duas unidades de análise consideram que o negócio hoteleiro em Cabo Verde é uma actividade promissora e que a performance obtida durante os últimos anos confirma o potencial de crescimento da actividade.

Para o grupo Pestana o investimento em Cabo Verde na actividade hoteleira teve influência na entrada dos vários operadores económicos portugueses que percorreram o processo da privatização realizado no país, que ia de encontro aos compromissos definidos pela gestão da empresa no processo de internacionalização para os PALOP. Nos finais da década de 90 o grupo estava a preparar o pacote de acção para a internacionalização, sendo os destinos dos PALOP e Brasil os eleitos atendendo à relação de proximidade cultural. Com efeito, seguir os clientes no segmento *business* foi fundamental, mas também a localização do hotel na cidade Capital do país contribuíram para o investimento no sector hoteleiro em Cabo Verde.

O pacote dos incentivos ao IDE disponibilizado no país e a estabilidade política e governativa no país também foram determinantes para seguir a estratégia de diversificação da oferta do grupo. Este pretende, aliás, continuar no destino turístico, considerando a existência de recursos turísticos que permitem o crescimento do negócio hoteleiro e da actividade turística.

Os empreendedores internacionais que instituíram o grupo Oásis Atlântico em Cabo Verde justificam-no considerando que o país oferecia um conjunto de oportunidades de negócio movido por atractivos turísticos e escassez da oferta de serviços de alojamento e de outras actividades turísticas, o que despertou interesse durante umas férias passadas naquele país. Contudo, elegem a morabeza (hospitalidade) do povo cabo-verdiano, recursos turísticos (clima e mar), boa localização dos empreendimentos turísticos, proximidade cultural entre Portugal e Cabo Verde, como complemento de apoio à tomada de decisão a esta iniciativa empresarial na república de Cabo Verde.

Segundo o grupo Oásis Atlântico, o processo de decisão foi sustentado num estudo de prospecção do mercado turístico, no qual se concluiu que o destino apresentava potencial para incremento da actividade turística, confirmando-se hoje o progresso registado nas ilhas de Cabo Verde.

Na Tabela 5.1 faz-se uma síntese dos resultados anteriormente apresentados com base na análise das entrevistas, fazendo a sua correspondência aos objectivos inicialmente definidos, com vista à sua discussão na próxima secção.

Tabela 5. 1 - Síntese dos resultados

Objectivos do estudo	Grupo Pestana <i>Hotels & Resorts</i>	Grupo Oásis Atlântico
a) Identificar as motivações do investimento estrangeiro no sector hoteleiro em Cabo Verde	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de privatização das empresas - Seguir os clientes - Potencialidades turísticas do país - Compromisso de gestão - Pertencer ao grupo dos PALOP - Localização do hotel na capital do país - Incentivos ao investimento externo - Localização geográfica do país 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de negócios - Morabeza do povo das ilhas - Processo de privatização de estabelecimentos hoteleiros - Estabelecimentos hoteleiros novos e excelente localização - Relações comerciais entre os países - Recursos turísticos (clima e mar) - Língua e cultura - Potencial de crescimento do sector turístico - Localização geográfica
b) Verificar os impactos dos factores relacionados com o contexto cabo-verdiano na escolha do modo entrada no sector hoteleiro;	<p>Modo entrada: aquisição integral</p> <ul style="list-style-type: none"> - País insular - Mercado pequeno dimensão - Proximidade de Europa, EUA - Benefícios fiscais - Proximidade Sociocultural (Língua e cultura, paz social) - Estabilidade política e governativa - Relações comerciais entre os países - Debilidade economia 	<p>Modo de entrada: aquisições e construção de um novo hotel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proximidade de legislação – procedimentos dos concursos da privatização - Estabilidade política e governativa - Mão-de-obra flexível - Benefícios fiscais
c) Analisar os factores essenciais na tomada de decisão no investimento no sector hoteleiro em Cabo Verde	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso de gestão - Benefícios fiscais (lei de utilidade turísticas) - Localização do hotel na cidade capital do país - Proximidade e relações comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> - Morabeza (hospitalidade) do povo cabo-verdiano - Localização dos empreendimentos hoteleiros - Proximidade cultural entre Portugal e Cabo Verde - Potencial de crescimento do sector turístico

Fonte: Elaboração própria

De seguida, apresenta-se a discussão dos resultados do estudo de caso.

5.4 Discussão dos resultados

O estudo pretende apresentar as estratégias de internacionalização adoptadas pelas empresas hoteleiras portuguesas em Cabo Verde, identificando primeiro as principais motivações que estiveram na origem da decisão do investimento na indústria turística em Cabo Verde. Esta análise será feita com recurso à Tabela 5.1 da secção anterior, onde se apresenta o resumo dos resultados das unidades de pesquisa e a Tabela 5.2, que apresenta a cruzamento através da análise do conteúdo de todas as comunicações obtidas.

Tabela 5.2 – Análise dos resultados

Questões	Respostas
Motivação para a internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Privatização das empresas - Seguir os clientes - Morabeza do povo das ilhas - Proximidade (língua e cultura) e relações comerciais - Compromisso de gestão - Potencial de crescimento do sector turístico - Incentivos ao investimento externo - Localização geográfica do país - Oportunidades de negócios - Estabelecimentos hoteleiros novos e excelente localização - Recursos turísticos (clima e mar) - Pertencer ao grupo dos PALOP
Estratégias adoptadas e condicionantes	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição e construção de empreendimentos – enquadrado no Investimento directo estrangeiro - Proximidade Sociocultural (Língua e cultura, paz social) - Estabilidade política e governativa - A legislação e privatização - Abertura do mercado ao sector privado - Mão-de-obra flexível. - Desempenho económico - Benefícios fiscais
Determinantes de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso de gestão - Morabeza (hospitalidade) do povo cabo-verdiano - Localização dos estabelecimentos hoteleiros - Proximidade (língua e cultura) e relações comerciais entre os países - Oportunidades de negócios - Potencial de crescimento do sector turístico - Benefícios fiscais (lei de utilidade turísticas)

Os resultados indicam que o processo de privatização iniciado em Cabo Verde concedeu oportunidades de negócios que encetou o acesso das empresas portuguesas na actividade empresarial do país. A actividade turística em geral e a indústria hoteleira em particular registaram um incremento positivo, conforme indicam os resultados. Assim, as empresas hoteleiras portuguesas que adoptaram a estratégia de crescimento via internacionalização, consideraram o *client following* um dos motivos nesse incremento. Hellman (1996) afirma que as empresas de serviços tencionam acompanhar a internacionalização das empresas industriais. Na mesma linha, Erramilli (1990 e 1992) e Erramilli & Rao (1990, 1993) afirmam que os clientes domésticos determinam a internacionalização. Os resultados do estudo realizado apontam também neste sentido, já que os grupos hoteleiros portugueses que se internacionalizaram em Cabo Verde tinham como alvo principal os clientes de origem portuguesa e europeia.

O estudo indica que as aquisições e criação de novas unidades (propriedade total) via IDE foram as estratégias adoptadas. Os resultados não apontam para o uso de fusões e de contratos nas unidades de pesquisa. Possivelmente, o fraco desempenho económico de Cabo Verde pode ter influenciado positivamente a aquisição e/ou construção de empreendimentos hoteleiros. Tal facto encontra sustentação nas opiniões de Dunning (1981) e Contractor & Kundu (1998) que consideram que nos países de baixo rendimento ou menos desenvolvidos as empresas têm maior propensão pelo uso de IDE, com máximo de controlo. A este respeito, é de realçar que a República de Cabo Verde passou a integrar o grupo de países de desenvolvimento médio em 2008, facto que poderá, entretanto, ter condicionado ou vir a condicionar a escolha do modo de entrada de potenciais grupos hoteleiros portugueses neste país.

Os resultados inferem que os compromissos de gestão, a língua comum, proximidade cultural e relações comerciais contribuíram para a escolha da estratégia, nomeadamente a aquisição dos estabelecimentos hoteleiros. Este compromisso vai de encontro às conclusões de Carvalho & Sarkar (2007) que referem que os grupos vêm vantagens em deter a propriedade por motivos relacionados com o capital, e provavelmente com as características associadas a empresas de cariz familiar. Sendo que Cabo Verde se caracteriza por uma estabilidade política e governativa, associado ao facto de ser membro dos PALOPs, é natural que as empresas portuguesas se sintam atraídas por este conjunto de factores que facilitam uma relação de vizinhança e de maior compromisso. Na mesma linha, num estudo conduzido para identificar os

determinantes da escolha de modo entrada da indústria hoteleira espanhola, Ramon (2002) constatou que as empresas tendem a comprometerem-se com recursos para garantir maior controlo no processo de internacionalização, principalmente nos países que não representam qualquer risco elevado, político, económico ou financeiro, e uma vez que o IDE é pouco flexível requerendo um elevado volume de recursos. Por outro lado, Carvalho & Sarkar (2007) realçam que no caso em que os riscos são considerados elevados, as empresas preferem outros modos alternativos a investimentos que envolvam propriedade total.

Em relação aos determinantes da internacionalização das empresas hoteleiras em Cabo Verde, os resultados indicam que o potencial de crescimento da actividade turística contribuiu em larga medida para a tomada decisão para o investimento no sector hoteleiro, embora tenha sido também determinante o comportamento empreendedor dos gestores que tiveram essa visão do negócio. Estes resultados são consistentes com os estudos de Dunning & Kundu (1995) e O'gorman & Mctiernan (2000) que concluíram que os factores mais importantes de influência na escolha do mercado exterior no sector hoteleiro são a dimensão e taxa de crescimento da economia do país de acolhimento, a dimensão e características das cidades dentro da economia e as oportunidades para o turismo no país de acolhimento. Considerando que Cabo Verde é uma pequena economia aberta, com taxas de crescimento positiva, embora muito condicionada pela conjuntura externa, associado ao facto do turismo representar o maior potencial de crescimento das exportações e do PIB, pode-se considerar que se reúnem as condições apontadas por Dunning & Kundu (1995) e O'gorman & Mctiernan (2000). Esta ideia é reforçada pelo estudo de mercado realizado pelo ES Research (2010), o qual destaca que o turismo e o sector hoteleiro em particular são o dínamo da economia de Cabo Verde.

Um outro aspecto a salientar é que apesar das condições favoráveis apontadas para Cabo Verde como destino de IDE no sector do turismo e hotelaria, não se pode considerar que todo o território apresente o mesmo grau de atractividade, em função dos diferentes segmentos em causa. De facto, os resultados indicam que as localizações dos hotéis foram essenciais no apoio à decisão para internacionalização, pois o resultado indica uma preferência para a cidade capital do país, principalmente quando se tem em vista o acolhimento do segmento *Business*. Esta constatação vai ao encontro das

aferições de Pinto (2008), que indica que as instalações e localizações são factores críticos de sucesso da indústria hoteleira.

Em relação ao empreendedorismo, Zinga & Coelho (2012) referem que a decisão de explorar uma oportunidade de negócio é, pelo menos em parte, influenciada pela percepção do empreendedor/gestor em termos de sucesso, mas também pela quantidade e qualidade de recursos financeiros de que dispõe. Os resultados indicam que os gestores das unidades de análise em estudo aproveitaram as oportunidades de negócios identificadas nas viagens que realizaram, em particular no caso do Grupo Oásis Atlântico, o que em paralelo com os incentivos ao investimento externo com que se depararam, os terá levado a fomentar o desenvolvimento do negócio internacional em Cabo Verde no sector hoteleiro. Por fim, não menos importante, em ambos os casos analisados não terá sido alheia a reconhecida “morabeza” do povo cabo-verdiano em todo o processo.

5.5 Conclusão

A indústria hoteleira em Cabo Verde tem crescido e acompanhando o sector turístico. A competitividade ainda é pouco expressiva mas tende a aumentar com a crescente entrada de investimento externo no negócio hoteleiro.

Os europeus constituem os principais *players* no sector hoteleiro em Cabo Verde quer como investidores quer como consumidores. As ilhas do Sal, Boavista, Santiago e São Vicente acumulam maiores investimentos na actividade turística e consequentemente da procura de alojamento.

Os investimentos portugueses no sector hoteleiro em Cabo Verde acompanharam o desencadear dos processos de privatização em que as empresas portuguesas confirmaram a entrada massiva no sector privado empresarial cabo-verdiano abonando a proximidade cultural, a morabeza do povo cabo-verdiano e a língua comum como principais atributos para a selecção do investimento em Cabo Verde. Estes factores, associados à estabilidade política e governativa, aos recursos turísticos existentes e incentivos à captação de IDE constituíram, sem dúvida, fortes estímulos à “aventura” de internacionalização das empresas portuguesas do sector hoteleiro em Cabo Verde, embora com algumas diferenças nos dois grupos analisados.

O Grupo Pestana destacou-se pela aquisição integral de um estabelecimento hoteleiro na capital do país, com vista a manter e ressaltar o interesse pelo segmento *business*, bem como garantia de imagem e de qualidade dos serviços prestados a nível internacional. Quanto ao Grupo Oásis Atlântico, salientou-se a escassez de oferta de alojamento observada no destino, e a morabeza do povo Cabo-Verdeano para iniciar o processo de internacionalização no negócio hoteleiro, o que foi feito via aquisição de quatro estabelecimentos hoteleiros nas ilhas de Cabo Verde.

Embora ambos os grupos tenham aproveitado o processo de privatização em curso no país, verificou-se que as estratégias de negócios definidas pelos grupos não convergiram no sentido em que o Grupo Pestana se centrou no segmento *business* e o Grupo Oásis Atlântico no segmento de lazer e férias.

6. Conclusão Final

O estudo visou identificar os determinantes da internacionalização das empresas hoteleiras em Cabo Verde, nomeadamente as de origem portuguesa. Considerando o ritmo de crescimento registado na indústria hoteleira em Cabo Verde, e a crescente presença de investimento externo na actividade turística em algumas ilhas, tentou-se com isso, verificar as principais motivações que estariam na base da decisão do investimento, bem como as estratégias utilizadas para o efeito.

A revisão da literatura permitiu rever os modelos de internacionalização de bens e de serviços, motivação, modos de entradas no mercado externo e os factores que condicionam as opções de entradas. Verifica-se que o envolvimento no mercado externo foi sendo impulsionado pelas melhorias nos transportes e tecnologias de informação e comunicação, sendo a dinâmica dos serviços cada vez mais ligada a estes servidores e moderadores da economia.

O estudo de caso foi a metodologia que se considerou mais adequada considerando as limitações das unidades de pesquisa disponíveis e atendendo ao facto de que em Cabo Verde existem apenas dois grupos hoteleiros de origem portuguesa em actividade a nas condições previstas para a realização da investigação.

A proliferação das grandes cadeias hoteleiras a nível internacional deve-se, por um lado, à procura de diversificação de destinos e oferta de produtos aos seus clientes e obter vantagens no negócios, embora estes possam ser condicionados por factores relacionados com condições associadas às transacções e às competências de cada grupo de empresas. A actuação no mercado externo é determinada com vista à obtenção de vantagens competitivas para o sucesso empresarial, pois no sector hoteleiro o controlo das operações ou não constitui um atributo que influencia a decisão de internacionalização.

O crescimento das empresas hoteleiras na economia de Cabo Verde tem evoluído paulatinamente, onde se pode registar os estímulos concedidos para o investimento no sector com destaque para os benefícios fiscais através da lei de utilidade turística que contribuíram para o seu incremento.

Verifica-se que o seguimento dos clientes e a procura de mercado constituem as principais motivações para a internacionalização das empresas de serviços, e consequentemente para os estabelecimentos hoteleiros portugueses que se estabeleceram em Cabo Verde. Não obstante, conclui-se que o programa da privatização em curso aduziu maior influência, atendendo às inúmeras oportunidades de negócios daí resultantes, em consonância com o comportamento empreendedor dos gestores, a morabeza do povo das ilhas e o potencial de crescimento da actividade turística que consubstanciaram o incremento dos investimentos das empresas hoteleiras portuguesas no país.

Em Cabo Verde a concorrência na actividade turística ainda é pouco expressiva mas tende a aumentar com a crescente entrada de investimento externo no negócio hoteleiro. Os europeus constituem os principais *players* no sector hoteleiro em Cabo Verde quer como investidores assim como consumidores. As ilhas do Sal, Boavista, Santiago e São Vicente acumulam maiores investimentos na actividade turística e consequentemente da procura de alojamento

A necessidade de sobreviver na nova arena empresarial estimula a mudança da visão estratégica, impulsionando a abertura das empresas ao mundo, e a estratégia de internacionalização oferece-se para dar maior margem de flexibilidade de intervenção com vista ao alcance do sucesso pretendido.

Conclui-se, assim, que o crescimento do IDE na economia, e no turismo em particular, é uma realidade em Cabo Verde, promovendo a criação de emprego e a geração da riqueza no destino. Será que promove igualmente o seu desenvolvimento e contribui para a melhoria das condições de vida da sua população?

A realização de uma dissertação como a que aqui se apresenta, não pode ser entendida como uma obra acabada, mas apenas um contributo para o conhecimento já existente e que suscita, sim, novas pistas de investigação científica a que seria de extrema relevância dar seguimento, entre as quais:

- Em que medida é que o aumento do IDE em Cabo Verde no sector do turismo, e nomeadamente no contexto das empresas do sector hoteleiro, terá contribuído para que o país tenha passado a integrar, desde 2008, o grupo dos países de desenvolvimento humano médio, de acordo com a classificação das Nações Unidas?

- Até que ponto o impacto económico do IDE em Cabo Verde contribui para o seu desenvolvimento ou, pelo contrário, agrava alguns dos problemas socio-económicos e ambientais existentes inerentes aos países em desenvolvimento em geral? Poderá ser discutível até que ponto os incentivos dados pelo governo ao IDE, e que em tanto têm contribuído para captar novos investidores no sector do turismo, não deveriam salvaguardar alguns interesses que garantissem que esse investimento é realmente benéfico para o país e para a sua população em geral.

- Será que as estratégias de gestão e organização empresarial adoptadas pelos grupos económicos internacionais são as mais adequadas à realidade do país? Qual a importância que poderá ter a aplicação de ferramentas de gestão da Qualidade Total nos estabelecimentos hoteleiros de Cabo Verde?

Estas são algumas das inquietações que foram sendo levantadas à medida da realização desta dissertação e que deverão merecer tratamento num futuro próximo.

Bibliografias

- Alexander, N. & Lockwood, A. (1996): "*Internationalization: A comparison of the hotel and retail sectors*", The Service Industries Journal; 16, 4.
- Andersen, O. (1993): "*On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*", Journal of International Business Studies 24 (2), 209-232.
- Anderson, E. and Gatignon, H. (1986): "*Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*", Journal of International Business Studies, 17 (3): pp.1-26.
- Banco de Cabo Verde. (2007): "*Relatório anual*" – Balanço e contas do exercício
- Barney, J. (1986): "*Organizational Culture: Can It be a source of sustained competitive advantage?*", Journal of Management, 11(3), 656–665.
- Barney, J. (1991): "*Firm resources and sustained competitive advantage,*" Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Brito, B; Loloun, B; Pinto, J; Alarcão, N. & Duarte, A. (2010): "*Turismo em meio insular africano – potencialidades, constrangimentos e impactos*", Gerpres Lisboa
- Buckley, P. & Casson, M. (1998): "*Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach*", Journal of International business Studies, 29(3), 539-562.
- Carvalho, L. & Sarkar, S (2007): "*Estratégias de internacionalização no sector Turismo: um estudo empírico*"
- Chen, J. & Dimou, I (2005): "Expansion strategy of international hotel firms", Journal of Business Research 58- 1730– 1740
- Cicic, M.; Patterson, P. & Shoham, A.(1999): "*A Conceptual Model of the Internationalization of Services Firms*", Journal of Global Marketing, 12:3, 81-106
- CISEP e CEGEA (2001). *A internacionalização das empresas portuguesas; Uma perspectiva genérica*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica e Semanário Económico.
- CGD, (2007): "*Cabo Verde – Dez ilhas, um país, cinco continentes*" SGE – Mediateca, Lisboa
- Coelho, A. & Zinga, A (2012): "*O Comportamento Empreendedor e a Internacionalização*". In Coelho, A. F. M. e Mugnol, Renato (Ed.), "Os Desafios da Internacionalização: As empresas num contexto global", Capítulo 9. Editora da Universidade Caxias do Sul, Brasil [Em prelo]
- Contractor, F. and Kundu, S. (1998): "*Modal choice in a world of alliances: analysing organisational forms in the international hotel sector*", Journal of International Business Studies, Vol. 29 No. 2, pp. 325-57.
- Cooper, C. (2003): "*Turismo: princípios e prática*", Bookman, 2ªed. Porto Alegre
- Costa, R. (2008): "*Introdução à Gestão Hoteleira*", Lidel, 3ª Edição Lisboa
- Costa, (2012): Seminário Inovação e tecnologias para turismo
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999): "*International Business*", the Dryden Press, 5th Edition, Orlando
- Cunha, L. (1997): "*Economia e política do turismo*", McGraw- Hill Lisboa
- Cunha, L. (2009): "*Introdução ao turismo*", Verbo. Lisboa

Dahringer, L. D. (1991): “*Marketing Services Internationally: Barriers and Management Strategies*”, *The JoLirnal of Service Marketing* 5 (summer), 5-17.

Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março : “*Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos*” _ Ministério da Economia e inovação- Portugal

Dias, Mª. C. (2007): “*A internacionalização e factores de competitividade: o caso de Adira*”, Universidade do Porto – Dissertação de Mestrado.

Direcção Geral de Desenvolvimento Turístico (2010): *PEDT – “Plano Estratégico para Desenvolvimento Turístico de Cabo Verde*”, Cabo Verde: Direcção Geral de Desenvolvimento Turístico.

Direcção Geral de Desenvolvimento Turístico (2012): Press Release – www.turismo.cv

Dominguinhos, P. (1997): “*O Processo de Internacionalização: A Experiência das Empresas Portuguesas*”, Universidade de Técnica de Lisboa – ISEG- Dissertação Mestrado Lisboa

Dominguinhos, P. (2007): “*Born globals : da formação da oportunidade à aprendizagem global*”, Universidade Técnica de Lisboa. Tese de Doutoramento

Dunning, J (1981): “*Explaining the International Direct Investment -Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach*”

Dunning, J. and Kundu, S. (1995): “*The Internationalization of the Hotel Industry: Some New Findings from a Field Study*”, *Management International Review*, 35, pp. 101- 33.

Dunning, J. & McQueen, M. (1986): “*The Eclectic Theory of international Production: A case study of the international hotel industry*”, *Managerial and Decision Economics* 2, 4.

Erramilli, M. (1990): “*Entry mode choice in service industries*”, *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 5, pp. 50-62.

Erramilli, M. & Rao, C. (1990). “*Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge*”. *International Management Review*, Vol. 30 No. 2, pp. 135-50.

Erramilli, M. & Rao, C. (1993). “*Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach*”. *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 19-38.

Eusébio, C. (2006): *Avaliação do impacte económico do turismo a nível regional: O caso da Região Centro de Portugal*, Universidade de Aveiro: Tese de doutoramento em Turismo.

Gronroos, C. (1999): “*Internationalization strategies for service*” *Journal of Services Marketing*, VOL. 13 NO. 4/5. 290-297,

Guerra, I. (2012): “*Pesquisas Qualitativa e análise de conteúdo – sentido e forma de uso*”, Príncipe Ed. Parede.

Hellman, P. (1996). *Internationalization of Finnish financial service sector*. Publications of Turku School of Economics and Business Administration, Kirjapaino Grafia Oy, Turku, Finland.

Hill, A. & Hill (2005): “*Investigação por questionário*” 2ª Ed. Sílabo, Lisboa

Hill, Charles (2008): “*International Business*”, 6ª edição. Macgraw – Hill.

INE- CV (2012): “*Estatísticas do Turismo – Movimentação de Hospedes em 2011*”

Jarillo, J. & Martinez, J (1991): “*Estratégia Internacional - Más Allá de la Exportación*”, McGraw-Hill Madrid.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977): “*The Internationalization Process of the Firm ± Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Marketing Commitments*”, *Journal of International Business Studies*, 8(1) . 23 -30.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1990): “*The Mechanism of Internationalization*”, *International Marketing Review*, Vol.7 No. 4, 11-25.

Johnson, C. & Vanetti, M. (2005): “*Locational strategies of international hotel chains*”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32 No. 4. 1077-99.

Kundu, S. & Contractor, F. (1999): “*Country location choices of service multinationals - An empirical study of the international hotel sector*”, *Journal of International Management* 5. 299–317.

Lei-quadro de privatização: Lei nº47/IV/92 de 6 de Julho de 1992 – República de Cabo Verde

Leiper, N. (1979): “*The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry*”, *Annals of Tourism Research*, 6, 390-407

Lima, M.P. (1981): “*Inquérito Sociológico. Problemas de Metodologia*”. Lisboa: Editorial Presença.

Lorga, S. (2003): “*Internacionalização e Redes de empresas – Conceito e teorias*” Editorial verbo, Lisboa

Lovelock, C. (1996): “*Developing global strategies for service businesses*”, *California Management Review*, 38 (2): 64-86

Lovelock, C. (1999): “*Developing marketing strategies for transnational service operations*”, *Journal of services marketing*, 13. 4/5

Matias, A. (2007): “*Economia do turismo: Teoria e Prática*”. Instituto Piaget – Divisão Editorial, Colecção Sociedade e Organizações, Lisboa, Portugal.

Medlik, (1989): “*The business of the hotels*”, Butterworth – Heinemann Lda.

Ministério de Economia e da Inovação, (2007): PENT – “*Plano Estratégico Nacional de Turismo*”, Lisboa: Turismo de Portugal, I.P

Morais, M. F. (1994): “*Estudo de caso: reencontro de um paradigma perdido*”, *Revista Portuguesa de Educação*, nº7, Universidade do Minho.

Neves, D. (2009): “*Avaliação do impacto económico do turismo em Portugal a nível regional*”, Universidade de Aveiro: Dissertação de Mestrado

Ogarman, C. & Mctiernan, (2000): “*Factor s Influencing the Internationalization Choices of Small and Medium-Sized Enterprises: The Case of the Irish Hotel Industry*”, *Enterprise & Innovation Management Studies*, Vol. 1, No. 2, 2000, 141- 151

Oliveira, D. (2008): “*Análise de conteúdo temático – categorial: uma proposta de sistematização*”, *Revista de Enfermagem. UERJ*, Rio de Janeiro, 16(4):569-76.

Ohamae, K (1982): “*The mind of the strategist*”, Mc-graw – hill

Oviatt, B. & McDougall, P. (1994), “*Toward a Theory of International New Ventures*”, *Journal of International Business Studies*, 25 (1), pp. 45-64

Pinheiro, M. & Tavares, J. (2011): “*Estudo da Cadeia de valor do turismo em Cabo Verde*” Gabinete do Primeiro Ministro – Praia Cabo Verde

Pinto, S (2008): “*Empresas de hotelaria: uma análise económica e financeira*”, ISCTE- Dissertação de Mestrado. Lisboa

Portaria n.º 327/2008 - o quadro legal processo de instalação, exploração e funcionamento de empreendimento turísticos o Diário da República, 1.ª série — N.º 82 — 28 de Abril de 2008

Porter, M. (1980): “*Competitive Strategy*”, New York: The Free Press.

Porter, M. (1990): “*The Competitive Advantage of Nations*”, London: MacMillan.

Quivy, R & Campenhout, L. (2005): “*Manual de investigação em ciências sociais*”, Grávida 4ªEd. Lisboa.

Quer, D; Claver, E. & Andreu, R. (2007): “*Foreign market entry mode in the hotel industry - The impact of country- and firm-specific factors*”, *International Business Review* 16. 362–376

Ramon, A. (2002): “*Determining factors in entry choice for international expansion*”, The case of the Spanish hotel industry”, *Tourism Management*, Vol. 23 No. 6, pp. 597-607.

Root, F.R. (1994): “*Entry Strategies for International Markets*”, Lexington Books, New York

Root, F. (1987): “*Entry Strategies for International Markets*”, D. C. Heath, Lexington, MA

Sanchez, E., & Pla, J. (2006): “*A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector*”, *International Business Review*, 15/3, 215-232.

Simões, V. (1997): “*Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*”, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), *Comércio e investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.

Sousa, F.F (1997); “*Portugal 1997 – A internacionalização em Dez Tópicos*”, *Economia & Prospectiva*, Vol. 1 N.º 2, Jul.Set/ 97, pp. 9-16.

Teixeira, S. (2000): “*Estratégia de Internacionalização: o gap teoria/prática nas empresas portuguesas de calçado*”, Universidade de Aveiro: Tese de Doutoramento.

Turnbull, P. (1987): “*A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process*”, in P. J. Rosson and S. D. Reid (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, Preager Publishers, New York, pp. 21-40

Yaprak, A. (1985): “*An Empirical Study of the Differences between Small Exporting and Non-Exporting US Firms*”, *International Marketing Review*, 2 (2)

Yin, R. K. (1994): “*Case Study Research Methods. California*”, Sage Publications.

Vala, J. (1990): “*A Análise de Conteúdo*”, In: Silva, A.S. & Pinto J. M. (eds). *Metodologia das Ciências Sociais*. 10ª ed. Porto: Edições Afrontamento.

Viana, C. & Hortinha, J. (2005): “*Marketing Internacional*”, Edições Sílabo, Lisboa

Zinga, A (2007): “*Determinantes de Empreendedorismo: Um estudo empírico no contexto Angolano*”, Universidade de Coimbra, Dissertação de Mestrado

Referências electrónicas

Hotrec - Hospitality in Europe acedido em Abril de 2012

<http://www.hotrec.eu/about-us/facts-figures.aspx> :

Organização Mundial do Turismo acedido de 2008 a Março de 2012

http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr_3.pdf

www.unwto.org

Banco de Portugal acedido 2011

www.bportugal.pt

Banco de Cabo Verde acedido de 2008 a 2012

www.bcv.cv

Governo de Cabo Verde acedido de 2008 a 2012

www.governo.cv

Direcção Geral do Turismo de Cabo Verde acedido Dezembro de 2011

www.turismo.cv

Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde

www.ine.cv

Instituto Nacional de Estatística de Portugal

www.ine.pt

Espirito Santos – Research acedido em 2011

www.espiritosantoresearch.com

Notícias de turismo - Ibérico

www.hosteltur.com

Estatísticas Económicas

<http://www.economywatch.com/economic-statistics/>

Agência Cabo Verdiana de promoção de investimento, exportação e turismo

www.ci.cv

Grupo Pestana *Hotels & Resort*

www.pestana.com

Grupo Oásis Atlântico

www.oasisatlantico.com

Organização Mundial do Comércio

www.wto.org

Instituto de Turismo de Portugal

www.turismodeportugal.pt

Agência para Investimento e Comercio e Externo de Portugal

www.portugalglobal.pt

Organização para desenvolvimento e cooperação económica

www.ocde.org

Índices de figuras

Figura 1.1: O processo de internacionalização da Empresa	12
Fig. 1. 2 – Evolução da decisão sobre o modo de entrada	23
Fig. 2.1: Sistema hoteleiro	40
Fig. 3.1- Localização geográfica de Cabo Verde.....	52
Fig.3.2: IDE aprovados de 2000 a 2008	56
Fig. 3.3 - IDE aprovado por sector de actividade	57
Fig. 3.4 - IDE acumulados por origem de capital de 2006 a 2000	58
Fig. 3.5 – Evolução do estabelecimento hoteleiro em Cabo Verde, de 2001 a 2011 ..	61

Índices de tabelas

Tabela 1.1 – Principais motivos para a internacionalização por parte de empresas de pequena e média dimensão.....	18
Tabela 1.2 – Modo de entrada nos mercados internacionais.....	20
Tabela 2.1 – Conceitos relacionados com a actividade turística.....	32
Tabela 2.2 – Principais produtos e actividades característicos do turismo ...	33
Tabela 2.3 – Classificação dos empreendimentos turísticos em Portugal.....	36
Tabela 2.4 – Especificidades do serviço hoteleiro	41
Tabela 2.5 Tipos de controlo e modos de entrada no mercado externo de hotéis ...	49
Tabela 3.1 - IDE registados em Cabo Verde entre 2006 e 2010	56
Tabela 3.2 - Recursos turísticos de Cabo Verde, por ilha e potenciais produtos turístico.....	60

Tabela 3.3: Evolução do nº de hóspedes e dormidas em Cabo Verde, 2007-2011 ..63

Tabela 5. 1 - Síntese dos resultados 81

Tabela 5.2 – Análise dos resultados..... 82

Anexos

Anexo 1. - Ranking Cadeias hoteleiras internacionais ano 2011

MKG Hospitality's annual ranking puts the spotlight on some interesting changes to the Top 10 hotel groups and the Top 20 brands. On 1 January 2011, four hotel groups broke the barrier of 600,000 rooms in operation throughout the world thanks to a developmental strategy focused on franchising.

Top ten worldwide hotel groups at Jan. 1st. 2011							
RANK	GROUPS	HOTELS 2011	HOTELS 2010	EVOL. HOTELS	ROOMS 2011	ROOMS 2010	EVOL. ROOMS
1	1 IHG	4 437	4 432	5	647 161	643 787	0,5%
2	3 HILTON WORLDWIDE	3 689	3 526	163	605 938	587 813	3,1%
3	2 WYNDHAM WORLDWIDE	7 152	7 112	40	605 713	597 674	1,3%
4	4 MARRIOTT INTERNATIONAL	3 446	3 329	117	602 056	580 876	3,6%
5	5 ACCOR	4 229	4 111	118	507 306	492 675	3,0%
6	6 CHOICE HOTELS	6 142	6 021	121	495 145	487 410	1,6%
7	8 STARWOOD HOTELS & RESORTS	1 041	979	62	308 700	291 638	5,9%
8	7 BEST WESTERN	4 015	4 048	-33	307 155	308 477	-0,4%
9	9 CARLSON HOSPITALITY	1 078	1 059	19	185 061	159 756	3,3%
10	10 HYATT HOTEL CORPORATION	423	399	24	120 806	120 031	0,6%

Even if the winning brands Holiday Inn and Holiday Inn Express put Intercontinental Hotel Group in the top spot by a long shot, Hilton Worldwide has snuck up behind Wyndham Worldwide for second place by less than 250 rooms (or a single major hotel). Virginia- based Hilton has been working overtime to develop brands such as Hampton Inn and Garden Inn into successful franchises in order to snatch the number two spot from the New Jersey group who has seen development of its own brands such as Days Inn, Ramada, and even Super8 stagger. Marriott is securely placed in fourth place with its leading brands (notably Courtyard) contributing to its growth.

Despite a growth that is also supported by its brands, Accor Group (who happily broke the 500,000- room mark) remains some distance behind the first platoon and is now in fifth place ahead of Choice International who is still trying to "clean up" its franchise network.

With its range of luxury and lifestyle brands, Starwood Hotels & Resorts also go up a notch ahead of Best Western, downgraded to 8th place. Starwood Hotels is really counting on the development of Sheraton and Le Méridien, which got a head start, and W, which has rippled the waters of Europe and the Middle East. Carlson Hospitality is reaping the benefits of the growth of its subsidiary Rezidor in EMEA. The group is multiplying its openings of Radisson Blu and Park Inn. Hyatt Hotel Corporations is holding on, now more than ever, to its tenth place.

"The economic crisis has increased the value of branding. This is a major argument for hotel groups counting on franchising to widen their respective supply," explains Georges Panayotis, President & CEO of MKG Group. "One can expect, in the coming months and years, to see deeper changes at the top of the ranking through new partnerships, and/or acquisitions. American groups have initiated that strategic move, in the light of the marketing partnership between Wyndham Worldwide and Tryp Hoteles, and the one between Marriott International and AC Hotels. As for the Accor Group, it has not concealed that it expects to boost its organic development (30,000 new rooms each year) through acquisition of locally well-established groups. It has the financial resources to do so".

Concerning global brands, the ranking remains unchallenged. With its unique marketing strategy, Best Western continues to strive, even if its hotel supply is crumbling. The same rings true for Holiday Inn, who is finishing its intensive worldwide re- launch programme. Four brands stand out because of their strong growth during 2010: Ibis and Mercure (Accor) followed by Crowne Plaz a (IHG) and Hampton Inn (Hilton Worldwide). All of these brands are betting that continued franchising will strengthen their global ranking.

Top twenty worldwide hotel brands at Jan. 1st. 2011									
RANK	BRANDS	GROUPS	HOTELS 2011	HOTELS 2010	EVOL. HOTELS	ROOMS 2011	ROOMS 2010	EVOL. ROOMS	
1	1	BEST WESTERN	BEST WESTERN	4 015	4 048	-33	307 155	308 477	-0,4%
2	2	HOLIDAY INN	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	1 247	1 319	-72	230 117	240 568	-4,3%
3	4	MARRIOTT HOTELS RESORTS	MARRIOTT INTERNATIONAL	554	545	9	204 019	198 755	2,6%
4	3	COMFORT INNS & COMFORT SUITES	CHOICE	2 621	2 603	18	202 132	201 165	0,5%
5	5	HILTON HOTELS	HILTON	547	535	12	192 866	192 726	0,1%
6	6	EXPRESS BY HOLIDAY INN	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	2 075	2 069	6	191 228	188 007	1,7%
7	7	HAMPTON INN	HILTON	1 817	1 740	77	178 353	171 253	4,1%
8	8	DAYS INN OF AMERICA, INC.	WYNDHAM HOTEL GROUP	1 859	1 858	1	148 155	149 633	-1,0%
9	9	SHERATON HOTELS & RESORTS	STARWOOD	401	392	9	141 500	139 411	1,5%
10	10	SUPER 8 MOTELS	WYNDHAM HOTEL GROUP	2 156	2 137	19	134 827	132 876	1,5%
11	12	COURTYARD	MARRIOTT INTERNATIONAL	892	858	34	131 069	125 206	4,7%
12	11	QUALITY INNS, SUITES & RESORTS	CHOICE	1 389	1 354	35	128 092	127 747	0,3%
13	13	RAMADA WORLDWIDE	WYNDHAM HOTEL GROUP	894	910	-16	117 842	118 880	-0,9%
14	15	IBIS	ACCOR	900	861	39	107 735	102 167	5,4%
15	14	MOTEL 6	ACCOR	1 090	1 060	30	107 646	105 651	1,9%
16	16	CROWNE PLAZA HOTELS & RESORTS	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	388	366	22	106 155	100 994	5,1%
17	17	HYATT HOTELS	GLOBAL HYATT	223	221	2	94 694	97 023	-2,4%
18	18	RADISSON HOTELS WORLDWIDE	CARLSON HOSPITALITY	423	422	1	94 557	94 659	-0,1%
19	20	MERCURE	ACCOR	724	699	25	90 078	85 639	5,2%
20	19	JIN JIANG (*)	JIN JIANG	NC	546	-	NC	89 251	-

It is very difficult to obtain statistics from Chinese groups which temporarily prolong the inaccuracy of Jing Jiang's results, the top ranking Chinese operator, which expanding its partnerships.

As MKG hospitality analysts explain, it is clear that the renovation process of hotel supply, through the implementation of new quality standards or the launch of generation of the concepts, has penalized the largest networks of franchise hotels which are finalizing their programmes in mature markets, i.e. Northern America and Western Europe. After a short break during the economic crisis, development in emerging countries is again a priority, considering the "poor" hotel infrastructure in Brazil, Russia, India or China, where hotel groups are battling to establish their positions.

Fonte: www.mkg-hospitality.com

Anexo2. Diploma Legal – Estatuto de Investidor externo de Cabo Verde

- LEI N 89/IV/93 e 13 de Dezembro de 1993

Por mandato do Povo a Assembleia Nacional decreta, nos termos da alínea b) do artigo 186º da Constituição, o seguinte:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 1º

(Objecto)

A presente lei estabelece as condições gerais da realização de investimentos externos em Cabo Verde, bem como os direitos, garantias e incentivos atribuídos no âmbito do investimento externo.

Artigo 2º

(Âmbito de aplicação)

O presente diploma aplica-se aos investimentos externos directos realizados em qualquer sector de actividade económica e às situações jurídico-negociais que, neste âmbito, implicam o exercício da posse ou da exploração de empreendimentos de carácter económico.

Artigo 3º

(Investimento externo)

1. Considera-se investimento externo toda a participação em actividades económicas realizada, nos termos da lei, com contribuições susceptíveis de avaliação pecuniária provenientes do exterior.

2. Para efeitos do disposto no n.º 1, são havidas como contribuições provenientes do exterior:

- a) A moeda livremente convertível transferida directamente do exterior ou depositada em instituições financeiras legalmente estabelecidas, em conformidade com as normas legais e regulamentares em vigor;
- b) Os bens, serviços e direitos importados sem dispêndio de divisas para o País;
- c) Os lucros e dividendos produzidos por um investimento externo e reinvestidos, nos termos da lei, na mesma ou noutra actividade económica.

3. O investimento externo pode consistir no seguinte:

- a) criação de uma nova empresa em Cabo Verde, em nome individual ou em sociedade;
- b) Criação de sucursais ou outra forma de representação de empresas legalmente constituídas no estrangeiro, nos termos e condições previstos na legislação caboverdiana aplicável;
- c) Aquisição de activo de empresa já existente;
- d) aquisição de partes sociais ou aumento de participação social em empresa já constituída em Cabo Verde.
- e) contrato que implique o exercício da posse ou de exploração de empresas, estabelecimentos, complexos imobiliários e outras instalações ou equipamentos destinados ao exercício de actividades económicas;

f) cessão de bens de equipamento em regime de “leasing” ou regimes equiparados, bem como em qualquer outro regime que implique a manutenção dos bens na propriedade do investidor ligado à entidade receptora por acto ou contrato no âmbito das alíneas anteriores;

g) empréstimos ou prestações suplementares de capital realizados directamente por investidor externo às empresas em que participe, bem como quaisquer empréstimos ligados à participação nos lucros.

Artigo 4º

(investidor externo)

Considera-se investidor externo qualquer pessoa singular ou colectiva, nacional ou estrangeira, que realize um investimento externo devidamente autorizado nos termos da lei.

Artigo 5º

(Sujeição a autorização e registo)

1. São sujeitas a autorização prévia do Ministro responsável pela área do planeamento e a registo no Banco de Cabo Verde.

a) a realização das operações de investimento externo, tal como definidas no número 3 do artigo 3º;

b) as revisões dos contratos abrangidos no âmbito da alínea e) do número 3 do artigo 3º, sempre que impliquem a entrada de novos investidores externos como partes contratantes ou a alteração de condições financeiras em moldes não previstos no contrato inicial.

2. São igualmente sujeitas a registo no Banco de Cabo Verde a alienação de empresas, sucursais, outras

formas de representação, bem como todas as alterações de participações sociais ou de contrato que constituem investimento externo nos termos do artigo 3º, número 3.

3. São dispensados de autorização prévia referida no número 1:

a) os aumentos de participação social de investidores externos em empresas, sucursais ou outras formas de representação empresarial nas quais já anteriormente detivessem participações;

b) as transacções de participações de empresas, sucursais ou outras formas de representação empresarial,

quando realizadas entre investidores externos que já anteriormente detivessem participações nessas entidades;

c) as operações compreendidas no âmbito da alínea g) do número 3 do artigo 3º.

4. Porém as condições referentes a prazos e taxas de juro das operações referidas na alínea c) do número anterior, ficam sujeitas a prévia aprovação do Banco de Cabo Verde.

Artigo 6º

(Legislação aplicável)

1. O investimento externo subordina-se à presente lei, seus regulamentos e demais diplomas legais vigentes na República de Cabo Verde.

2. As actividades económicas com participação de investimento externo subordinam-se à forma jurídica e aos regimes estabelecidos na lei vigente na República de Cabo Verde e aplicável aos respectivos sectores de actividade, designadamente no que se refere às condições de acesso e exercício e aos incentivos aplicáveis.

CAPÍTULO II

Das Garantias

Artigo 7º

(Não discriminação)

1. Estado garante um tratamento justo e equitativo ao investidor externo e aos empreendimentos com participação de investimento externo.
2. Os investidores externos recebem, salvo o disposto no presente diploma, um tratamento idêntico ao dos restantes investidores, relativamente aos direitos e obrigações decorrentes da legislação cabo-verdiana.
3. Os investidores externos de nacionalidade não caboverdiana recebem todos o mesmo tratamento, sob reserva de disposições específicas contidas em tratados ou acordos firmados entre a República de Cabo Verde e outros Estados.

Artigo 8º

(Segurança e protecção)

1. O Estado garante a segurança e a protecção dos bens e direitos compreendidos no âmbito do investimento externo, os quais não podem ser nacionalizados ou expropriados.
2. Exceptua-se do disposto no número anterior a expropriação, com fundamento em utilidade pública, nos termos da lei, a qual confere sempre ao investidor externo direito a justa indemnização, baseada no valor real e actual do investimento à data da declaração de utilidade pública.
3. O montante da indemnização a que se refere o n.º 2 antecedente é fixado por comum acordo entre o Governo e o investidor ou, na falta de acordo, segundo os procedimentos de arbitragem estabelecidos no artigo 17º.

A indemnização a que se refere o n.º 2 é livremente transferível para o estrangeiro e será paga, com prontidão e sem demoras injustificadas, na moeda livremente convertível que for acordada entre o Governo e o investidor externo, vencendo juros, à taxa LIBOR, a 30 dias aplicável à moeda em causa, desde o dia da sua fixação até ao dia do seu efectivo pagamento.

Artigo 9º

(Sobre a transferência de divisas)

1. É garantida a todo o investidor externo a transferência para o exterior, em moeda livremente convertível e à taxa de câmbio em vigor em Cabo Verde à data do pedido de transferência de todos os montantes a que tenha legalmente direito em consequência de operações de investimento externo devidamente registadas nos termos do artigo 6º, designadamente os seguintes:

- a) dividendos e lucros que lhe sejam distribuídos em resultados dos investimentos externos que tenham efectuado;
- b) capitais provenientes da alienação, liquidação ou extinção de empresas, sucursais ou outras formas de representação ou de participação empresariais que constituam seu investimento externo, bem como dos provenientes da alienação de activos ligados à exploração dessas entidades que sejam da propriedade do investidor;
- c) quaisquer montantes que lhe sejam devidos em virtude de contratos que constituem investimento externo nos termos da alínea e) do número 3 do artigo 3º;
- d) prestações referentes a amortizações e juros de operações financeiras que constituem investimento externo nos termos da alínea f) e g) do número 3 do artigo 3º;
- e) rendimentos pessoais obtidos no exercício de funções de gestão ou administração no âmbito de actividades económicas em que participe como investidor externo.

2. Uma vez cumpridas as obrigações fiscais relativas aos capitais a transferir e efectuados os registos das operações do investimento externo, em conformidade com o disposto no artigo 5º, as transferências a que se refere o nº1 anterior serão efectuadas com prontidão e sem demoras injustificadas, dentro do prazo máximo de 30 dias a contar da data da entrega ao Banco de Cabo Verde do respectivo pedido ou da recepção de informações complementares, em conformidade com o número 6 do presente artigo, devidamente justificado.

3. Exceptua-se do disposto no número anterior , as transferências a que se refere a alínea b) do número 1 do presente artigo, sempre que o seu montante seja susceptível de causar perturbações graves na balança de pagamentos, caso em que o Governador do Banco de Cabo Verde poderá determinar excepcionalmente o seu escalonamento em remessas trimestrais, iguais e sucessivas, ao longo de um período que não poderá ultrapassar dois anos.

4. A partir do 31º dia contado da entrega no Banco de Cabo Verde do pedido de transferência devidamente justificado, os montantes depositados a aguardar transferência em instituições financeiras legalmente estabelecidas no país vencem juros, à taxa LIBOR a 30 dias aplicável à moeda em causa, desde esse dia até à data de efectivação da transferência, sendo os juros vencidos transferíveis ao mesmo tempo que os capitais.

5. O Pagamento dos juros referidos no número anterior é da responsabilidade do Banco de Cabo Verde, excepto se as razões da não realização da transferência dentro do prazo nele referido forem imputáveis a outra entidade.

6. O Banco de Cabo Verde poderá recusar o pedido de transferência referido no número 1, sempre que:

a) os montantes de pedido de transferência decorram de operações de investimento externo não registados nos termos da lei;

b) as declarações e os comprovativos apresentados forem falsos ou insuficientemente justificados.

Artigo 10º

(Contas em divisas)

1. Os investidores externos poderão dispor de contas tituladas em moeda convertível, em instituições financeiras estabelecidas no País e autorizadas por lei, através das quais podem realizar todas as operações.

2. As contas previstas no número anterior só podem ser movimentadas a crédito mediante transferências do exterior ou de outras contas em divisas existentes no país em instituições financeiras devidamente autorizadas nos termos da lei.

3. A abertura e movimentação das contas a que se refere o n.º 2 antecedente será regulamentada pelo Governo sob proposta do Banco de Cabo Verde.

Artigo 11º

(Trabalhadores estrangeiros)

1. As actividades económicas com participação de investimento externo podem recrutar trabalhadores estrangeiros, nos termos da lei.

2. Os trabalhadores estrangeiros recrutados nos termos do número anterior gozam dos direitos e garantias seguintes:

a) Livre transferência para o exterior dos rendimentos auferidos no âmbito do investimento externo;

b) Benefícios e facilidades aduaneiras idênticos aos atribuídos nos termos do Decreto Lei n.º 39/88, de 28 de Maio.

3. O disposto no número anterior aplica-se também aos trabalhadores de nacionalidade cabo-verdiana que à data da sua contratação residam há mais de cinco anos no estrangeiro.

CAPITULO III

DOS INCENTIVOS AO INVESTIMENTO EXTERNO

Artigo 12º

(Incentivos gerais)

As actividades económicas com participação de investimento externo beneficiam dos incentivos gerais previstos na legislação vigente e aplicáveis aos respectivos sectores de actividade.

Artigo 13º

(Incentivos especiais)

1. São isentos de tributação os dividendos e lucros distribuídos ao investidor externo e originados em investimento externo autorizado nos termos do presente diploma, nos casos seguintes:

- a) durante um período de 5 anos contados a partir da data do registo do investimento;
 - b) sempre que tenham sido reinvestidos, nos termos da lei, na mesma ou outra actividade económica em Cabo Verde.
2. São também isentos de tributação as amortizações e juros correspondentes a operações financeiras que constituem investimento externo nos termos das alíneas f) e g) do número 3 do artigo 3º.

Artigo 14º

(Estabilização do regime fiscal)

Decorrido o período de isenção previsto na alínea a) do artigo 13º e nos casos em que não sejam abrangidos pelo disposto na alínea b) do mesmo artigo, os dividendos e lucros distribuídos ao investidor externo e originados em investimento externo, autorizados nos termos do presente diploma, serão tributados através de um imposto único à taxa de 10%, sem prejuízos de disposições mais favoráveis contidas em acordos firmados entre o Estado de Cabo Verde e o Estado de nacionalidade do investidor externo.

Artigo 15º

(Limite dos incentivos)

1. Os incentivos previstos no artigo 13º não se aplicam:
- a) aos investimentos externos em actividades económicas orientadas fundamentalmente para o mercado interno;
 - b) aos investimentos externos no sector financeiro que serão objecto de uma legislação específica.

CAPITULO IV

CONDIÇÕES ESPECIAIS

Artigo 16º

(Convenção de Estabelecimento)

1. Convenção de estabelecimento é o contrato escrito, celebrado por iniciativa do Governo, entre o Estado e um investidor externo, com vista ao exercício de uma determinada actividade económica em Cabo Verde.
2. A Convenção de estabelecimento define um regime excepcional, só podendo ser celebrada relativamente a actividades que, pela sua dimensão ou natureza, pelas suas implicações económicas, sociais, ecológicas ou tecnológicas ou por outras circunstâncias, se revelem de interesse excepcional no quadro da estratégia de desenvolvimento nacional ou recomendem a adopção de cláusulas, cautelas, garantias, ou condições especiais não incluídas no regime geral vigente.
3. A celebração de convenção de estabelecimento é autorizada por Resolução do Conselho de Ministros, que deverá indicar expressamente os elementos essenciais da actividade a que se refere, bem como as cláusulas, exigências, condições e incentivos especiais autorizados.
4. As actividades económicas reguladas por convenção de estabelecimento é subsidiariamente aplicado o regime comum estabelecido na legislação vigente relativo ao respectivo sector de actividade.

CAPÍTULO V

Resolução de Conflitos

Artigo 17º

(Conciliação e arbitragem)

1. Os diferendos entre o Estado e o investidor externo referentes ao investimento externo, serão resolvidos por meio de conciliação e arbitragem, nos termos do presente artigo, se outra forma não for estabelecida em acordos internacionais subscritos por Cabo Verde ou convencionada por comum acordo das partes.
2. O procedimento de arbitragem é instaurado por notificação escrita de uma das partes à outra, especificando:
 - a) O objecto do diferendo;
 - b) o modo de arbitragem proposto;
 - c) o nome do(s) árbitro(s).
3. A parte notificada deverá responder por escrito, no prazo de 30 dias, pronunciando-se expressamente sobre todos os pontos referidos no número 2 antecedente.
4. A arbitragem será realizada por um único árbitro, salvo se as partes tiverem acordado em fazê-lo por uma comissão arbitral e a constituírem efectivamente no prazo de 45 dias a contar da data da notificação prevista no número 2.
5. O árbitro único será escolhido por comum acordo das partes, podendo estas optar por solicitar a sua designação ao Conselho Superior de Magistratura ou quando o investidor externo não seja de nacionalidade cabo-verdiana, a um organismo internacional de arbitragem acordado entre eles.
6. Se no prazo de 90 dias a contar da data da notificação referida no número 2 não houver acordo quanto à designação do árbitro único, qualquer das partes poderá pedir a sua designação à Câmara do Comercio Internacional, com sede em Paris, ou quando o investidor seja de nacionalidade cabo-verdiano, ao Conselho Superior da Magistratura.
7. O árbitro único ou o árbitro presidente designado pela Câmara do Comércio Internacional de Paris, nos termos do número antecedente, não poderá ser da mesma nacionalidade de nenhuma das partes envolvidas.
8. Na resolução de conflitos aplicar-se-á:
 - a) A Lei vigente da República de Cabo Verde;
 - b) Os acordos assinados entre Cabo Verde e o país de nacionalidade do investidor externo envolvido;
 - c) Subsidiariamente as normas internacionais aplicáveis.
9. A arbitragem será realizada em Cabo Verde, se outro local não for expressamente acordado entre as partes e a língua de arbitragem será, na falta de acordo em contrário das partes, o português.
10. A decisão arbitral é definitiva, não cabendo recurso.

Artigo 18º

(Acordos Internacionais)

Os direitos e garantias concedidos aos investidores externos, nos termos da presente lei, são assegurados sem prejuízo dos resultantes de acordos celebrados entre a República de Cabo Verde, outros Estados e organizações internacionais.

Artigo 19º

(Acordos já firmados)

Os acordos de cedência económica celebrados entre o Governo e investidores externos até à data da entrada em vigor da presente lei são válidos e mantêm-se em vigor como neles se contém.

Artigo 20º

(Regulamentação)

1. O Governo estabelecerá, no prazo de 90 dias por decreto regulamentar, as normas regulamentares necessárias à execução do presente diploma.

2. Compete ao Ministro responsável pela área do planeamento promover a elaboração e aprovação dos regulamentos referidos no número anterior.

CAPÍTULO VI

Disposições finais

Artigo 21º

(Revogação)

São revogados a Lei n.º 49/III/89, de 13 de Julho de 1989, o Decreto-Lei n.º 110/89 de 30 de Dezembro e, em geral, todas as disposições legais que expressamente contrariem o disposto no presente diploma.

Artigo 22º

(Entrada em vigor)

A presente lei entra em vigor 30 dias após a sua publicação.

Aprovada em 18 de Outubro de 1993

Publique-se

O Presidente da Assembleia Nacional, Amílcar Fernandes Spencer Lopes

Promulgado em 29 de Novembro de 1993

O Presidente da República, ANTÓNIO MANUEL MASCARENHAS GOMES MONTEIRO

Assinada em 30 de Novembro de 1993

O Presidente da Assembleia Nacional, Amílcar Fernandes Spencer Lopes

Anexo 3. - Diploma Legal - Utilidade Turística de Cabo Verde

- Estatuto de utilidade turística Lei Nº 55/VI/2004 de 10 de Janeiro

Por mandato do Povo, a Assembleia Nacional decreta, nos termos da alínea b) do artigo 174º da Constituição, o seguinte:

Artigo 1º

(objecto)

A presente Lei estabelece o regime do estatuto de Utilidade Turística e define os critérios e requisitos para a sua atribuição, suspensão e revogação.

Artigo 2º

(Definição e modalidades)

1. A Utilidade Turística prevista no artigo 13º da Lei nº 21/IV/91, de 30 de Dezembro, consiste na atribuição de um estatuto aos estabelecimentos ou empreendimentos turísticos que satisfaçam os requisitos definidos no presente diploma e suas disposições regulamentares.

2. O estatuto referido no número anterior será atribuído nas modalidades seguintes:

- a) Utilidade Turística de Instalação;
- b) Utilidade Turística de Funcionamento;
- c) Utilidade Turística de Remodelação.

3. O estatuto de Utilidade Turística de Instalação é atribuído aos estabelecimentos ou empreendimentos turísticos novos, mediante apresentação de um projecto de investimento.

4. O estatuto de Utilidade Turística de Funcionamento é atribuído aos estabelecimentos ou empreendimentos turísticos instalados, desde que as correspondentes obras tenham sido executadas de acordo com o projecto de arquitectura ou de constituição, respectivamente, mediante prévia aprovação pela administração turística central ou preencham os requisitos legais.

5. O estatuto de utilidade Turística de remodelação é atribuído aos estabelecimentos ou empreendimentos turísticos que apresentem um projecto de obras de beneficiação ou de expansão, orçado em pelo menos 25% do valor do investimento inicial, com vista a melhorar significativamente o seu nível de funcionalidade, aprovado pela administração turística central, e que :

- a) Tendo beneficiado do estatuto referido no número anterior, tenham pelo menos 5 anos de exploração
- b) Não tendo beneficiado do estatuto referido no número anterior, tenham pelo menos 2 anos de exploração.

Artigo 3º

Pressupostos de atribuição

1. O estatuto de Utilidade Turística será atribuído a estabelecimentos ou empreendimentos turísticos legalmente constituídos que tenham por objecto social o exercício da actividade turística em exclusivo.

2. Para efeitos da presente Lei, define-se como actividade turística toda à iniciativa de carácter contínuo que promova circuitos turísticos, nomeadamente:

- a) Alojamento e/ou restauração;
- b) Organização de excursões internas;
- c) Organização de eventos de animação cultural e desportiva que promovem a entrada e a mobilidade de turistas;
- d) Promoção do país, no mercado externo, como destino turístico;
- e) Abastecimento do mercado turístico como artesanato nacional.

Artigo 4º

(Forma e competência para a atribuição, suspensão e revogação)

1. O estatuto de Utilidade Turística é atribuído, suspenso e revogado por despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pelas áreas do Turismo e das Finanças, sob proposta da administração turística central e com base no parecer fundamentado de uma Comissão de Avaliação da Utilidade Turística a ser criada por despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pelas áreas do Turismo e das Finanças.
2. A referida Comissão de Avaliação da Utilidade Turística será integrada por responsáveis da administração turística central, da Direcção Geral das Alfândegas e da Direcção Geral das Contribuições e Impostos.
3. O regulamento da Comissão de Avaliação será aprovado por despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pelas áreas do Turismo e das Finanças.

Artigo 5º

(Critérios de Avaliação dos Pedidos de Atribuição)

Os pedidos de atribuição do estatuto de Utilidade Turística serão apreciados tendo em conta os seguintes critérios:

- a) Compatibilização dos empreendimentos com a política nacional para o sector do turismo;
- b) Tipo e nível das instalações ou serviços do empreendimento;
- c) A viabilização de circuitos turísticos nacionais e internacionais;
- d) A criação de espaços de diversão e de lazer;
- e) A promoção da cultura e da gastronomia cabo-verdianas, quando couber;
- f) Apresentação do ambiente e costumes locais;
- g) Contribuição para o emprego;
- h) Contribuição para a Balança de Pagamentos.

Artigo 6º

(Instrução do processo de atribuição)

1. O processo de atribuição do estatuto de Utilidade Turística será instruído mediante requerimento dirigido à administração turística central, acompanhado dos seguintes documentos:

- a) Projecto de investimento, acompanhado do projecto de arquitectura e outros documentos correlacionados, quando couber;
- b) Fotocópia de documento (s) de identificação do (s) proponente (s), devidamente autenticado (s), quando couber;
- c) Certificado do estatuto de investidor externo, quando couber;
- d) Estatuto da sociedade relativo ao estabelecimento ou empreendimento turístico;
- e) Curriculum vitae do (s) investidor (es), quando couber

2. O estatuto de Utilidade Turística é atribuído mediante pagamento duma taxa a ser estipulada por portaria do membro do Governo responsável pela área do Turismo.

Artigo 7º

(Incentivos gerais)

1. O estabelecimento ou empreendimento turístico ao qual for atribuído o estatuto de Utilidade Turística de Instalação benéfica, até o fim do período de construção e ao longo do primeiro ano de funcionamento, dos seguintes incentivos:

- a) Isenção do Imposto Único sobre o Património nas aquisições de imóveis destinados a construção e instalação de empreendimentos;
- b) Isenção de impostos aduaneiros na importação de materiais e equipamentos incorporáveis nas suas instalações e que contribuam para a sua valorização final, designadamente materiais de construção civil, equipamentos sanitários, equipamentos eléctricos e electrónicos bem como seus acessórios e peças separadas, quando os acompanham;
- c) Isenção de impostos aduaneiros na importação de mobiliários, veículos de transporte colectivo e misto destinados ao transporte exclusivo de turistas e bagagens, barcos de recreio, pranchas e acessórios, instrumentos e equipamentos destinados à animação desportiva e cultural.

2. O estabelecimento ou empreendimento turístico ao qual for atribuído o estatuto de Utilidade Turística de Funcionamento benéfica de incentivos fiscais relativamente ao Imposto Único sobre Rendimento durante 15 anos, a saber:

- a) 100% de isenção durante os primeiros 5 anos de funcionamento;
- b) 50% de isenção durante o segundo e o terceiro quinquénios de funcionamento.

3. O estabelecimento ou empreendimento turístico ao qual for atribuído o estatuto de Utilidade Turística de Remodelação benéfica, durante o período de remodelação, dos incentivos referidos no número 1 deste artigo.

4. O Estabelecimento ou empreendimento turístico ao qual for atribuído o estatuto de

Utilidade Turística de Instalação ou de Remodelação benéfica das isenções previstas nas alíneas b) e c) do número um do presente artigo até ao montante correspondente a 15% do total de investimentos constantes dos cadernos de encargos e do projecto de apetrechamento aprovado pela administração turística central.

5. Os estabelecimentos ou empreendimentos turísticos nas situações previstas no número anterior beneficiam ainda de dedução da matéria colectável das despesas feitas com a formação profissional do pessoal de nacionalidade cabo-verdiana e 40% das despesas nas acções de promoção, previamente aprovadas.

6. Os projectos de construção civil, acompanhados do caderno de encargos e da lista quantificada de todos os materiais a serem consumidos ou utilizados nas obras, devem ser devidamente aprovados pelos serviços técnicos da Câmara Municipal do concelho onde o projecto se localizar e entregues, conjuntamente com o projecto de apetrechamento, na Direcção Geral das Alfândegas para instrução do pedido de isenção aduaneira.

7. O período referido na alínea b) do nº 2 deste artigo será prolongado por mais dois anos sempre que os estabelecimentos ou empreendimentos declarados de utilidade turística se situarem fora das áreas urbanas dos concelhos da Praia e de S.Vicente e do concelho do Sal.

Artigo 8º

(Garantias a trabalhadores estrangeiros)

Os trabalhadores estrangeiros recrutados para exercerem funções no estabelecimento ou empreendimento titular do estatuto de Utilidade Turística gozam dos direitos e garantias seguintes:

- a) Livre transferência para o exterior dos rendimentos auferidos no exercício das suas funções;
- b) Benefícios e facilidades aduaneiros idênticos aos atribuídos aos trabalhadores recrutados no âmbito do Estatuto Industrial.

Artigo 9º

(Obrigações)

1. O estabelecimento ou empreendimento turístico que tenha beneficiado do estatuto de Utilidade Turística fica obrigado, enquanto estiver em funcionamento, a fornecer informações trimestrais relacionadas com o seu exercício, de acordo com o formulário a distribuir pela administração turística central, sem prejuízo da obrigação de prestar quaisquer outras informações que lhe forem solicitadas pela Direcção Geral das Alfândegas e pela Direcção Geral de Contribuição e Impostos ou por outras entidades competentes.

2. O estabelecimento ou empreendimento turístico que tenha beneficiado do estatuto de Utilidade Turística é ainda obrigado a:

- a) Ter uma contabilidade própria a funcionar de acordo com o Plano Nacional de Contabilidade, e sob a responsabilidade de um técnico de contas nacional;
- b) Comunicar à administração turística central qualquer alteração estatutária da empresa;
- c) Fornecer às equipas de fiscalização todas as informações técnicas, comerciais e financeiras relacionadas com as suas actividades;
- d) Não alterar a estrutura do estabelecimento sem a autorização e parecer da administração turística central;
- e) Não enveredar para fins estranhos à exploração turística, salvo nos casos e nas condições expressamente autorizados pelos membros do Governo responsáveis pela áreas do Turismo e das Finanças, mediante estudo fundamentado e parecer favorável da Comissão da Avaliação de Utilidade Turística.

Artigo 10º

(Afectação das mercadorias importadas

com isenções fiscais)

1. Aos materiais e equipamentos importados ao abrigo do estatuto de Utilidade Turística não poderá ser dado destino diferente daquele para que tiverem sido declarados, enquanto o empreendimento turístico beneficiar do respectivo estatuto.

2. Em casos devidamente justificados, poderá ser autorizada a alienação dos referidos materiais e equipamentos precedida do parecer favorável da Comissão de Avaliação da Utilidade Turística e autorização da Direcção Geral das Alfândegas, mediante o pagamento dos direitos e demais imposições calculados com base no valor aduaneiro reconhecido ou aceite na data da alienação.

3. A violação do estabelecido nos números anteriores constitui descaminho de direitos previsto e punido nos termos do contencioso aduaneiro, sem prejuízo de outras sanções aplicáveis nos termos do presente diploma.

Artigo 11º

(Cessação dos incentivos)

1. Os incentivos fiscais resultantes da atribuição do estatuto de Utilidade Turística de Instalação cessam no prazo de um ano posterior à data prevista para a conclusão das obras, conforme o respectivo despacho de atribuição.

2. Os incentivos fiscais resultantes da atribuição do estatuto de Utilidade Turística de Funcionamento cessam no final do 15º ano a contar a partir da data da publicação do respectivo despacho de atribuição;

3. Os incentivos fiscais resultantes da atribuição do estatuto de Utilidade Turística de Remodelação cessam na data estabelecida pelo respectivo despacho de atribuição.

Artigo 12º

(Suspensão do estatuto)

1. O estatuto de Utilidade Turística poderá ser suspenso, sem prejuízo do respectivo prazo previsto no artigo anterior, nos casos seguintes:

a) Violação do disposto nas alíneas a) e c) do nº2 do artigo 9º;

b) Incumprimento das obrigações fiscais;

c) Precarização das condições de trabalho e prática discriminatória em relação aos utentes;

2. A suspensão prevista no artigo anterior será revogada quando for liquidada a coima aplicada e restabelecida a conformidade com a disposição legal violada, após vistoria, à solicitação do infractor.

Artigo 13º

Revogação do estatuto

O estatuto de Utilidade Turística será revogado, quando o estabelecimento ou empreendimento beneficiário se encontrar em qualquer das seguintes situações:

a) Incumprimento de qualquer das obrigações estabelecidas no nº 1 e nas alíneas b),

d) e e) do nº 2 do artigo 9º;

b) Prestação de informações falsas à administração turística central;

c) Verificação de incumprimento de qualquer dos pressupostos subjacentes ao despacho de atribuição do respectivo estatuto:

d) Violação do disposto no número 1 do artigo 10º

Artigo 14º

(Publicidade dos despachos de atribuição e de revogação)

Os despachos de atribuição e de revogação do estatuto de Utilidade Turística são obrigatoriamente publicados no Boletim Oficial e produzem efeitos a partir da data da respectiva publicação.

Artigo 15º

Sanções

1. Sem prejuízo para a suspensão ou revogação do estatuto de Utilidade Turística, as infracções ao disposto na presente lei constituem contra-ordenações puníveis com coima de duzentos e cinquenta mil escudos a dois milhões de escudos.

2. No caso de reincidência, os montantes mínimos e máximos fixados no número anterior são elevados ao dobro, sem prejuízo de serem declarados e perdidos a favor do Estado os bens, valores, direitos ou benefícios obtidos ou adquiridos através de contra-ordenação.

3. Os administradores, gerentes ou directores do estabelecimento ou empreendimento beneficiário do estatuto de Utilidade Turística são solidariamente responsáveis pelo pagamento das coimas sempre que tenham ordenado ou participado na execução da infracção.

4. Compete à administração turística central, mediante parecer da Comissão de Avaliação da Utilidade Turística, a aplicação das sanções previstas no presente diploma que não decorram das infracções fiscais tributárias ou de carácter aduaneiro:

Artigo 16º

Destino das coimas

O produto das coimas e taxas previstas neste diploma e aplicadas pela administração turística central constitui receita do Fundo de Desenvolvimento Turístico, em cuja conta deve ser directamente depositado pelas empresas envolvidas.

Artigo 17º

Disposições transitórias

1. Os estabelecimentos ou empreendimentos turísticos que à data da entrada em vigor da presente Lei tiverem sido declarados de Utilidade Turística a título prévio, consideram-se sob o estatuto de Utilidade Turística de instalação.

2. Os estabelecimentos ou empreendimentos que à data da entrada em vigor da presente

lei tiverem sido declarados de Utilidade Turística a título definitivo, consideram-se sob o estatuto de Utilidade Turística de Funcionamento.

Artigo 18º

Revogação

É revogado a Lei nº 42/IV/92, de 6 de Abril.

Artigo 19º**Entrada em vigor**

A presente Lei entra em vigor no dia imediato ao da sua publicação.

Aprovada em 7 de Dezembro de 2004.

O presidente da Assembleia Nacional, Aristides Raimundo Lima

Promulgada em 23 de Dezembro de 2004.

Publica-se.

O Presidente da República, PEDRO VERONA RODRIGUES PIRES

Assinada em 27 de Dezembro de 2004.

O Presidente da Assembleia Nacional, Aristides Raimundo Lima

Anexo 4. - Guia da Entrevista

Objectivos da entrevista	<i>Inputs</i>	Empresa A	Empresa B	Obs
<ul style="list-style-type: none"> Caracterizar a empresa em Cabo Verde 	<ul style="list-style-type: none"> Início de actividade Actividades de grupo Principais destinos 			
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as motivações do investimento estrangeiro no sector hoteleiro em Cabo Verde; 	<ul style="list-style-type: none"> Infra-estruturas de apoio ao turismo Localização Geográfica de Cabo Verde Proximidade histórica e cultural com Portugal Custo dos factores de produção/capital (Recursos humanos, água, energia, etc. Incentivo do governo local para o investimento estrangeiro Concorrência do mercado interna (Portugal) E outros? 			
<ul style="list-style-type: none"> Analisar os principais Clientes no negócio e indicadores de hotelaria no sector hoteleiro em Cabo Verde 	<ul style="list-style-type: none"> Segmento de lazer vs segmento <i>business</i> Principais mercados emissores Organização da distribuição (formas venda) (<i>tour operators</i>, agencias de viagens, venda directa) Quota de mercado hoteleiro em Cabo Verde Outros 			
<ul style="list-style-type: none"> Identificar os principais Concorrentes do negócio hoteleiro em cabo verde 	<ul style="list-style-type: none"> Principais concorrentes; Os empresários Cabo-verdianos 			
<ul style="list-style-type: none"> Caracterizar os principais fornecedores de bens e serviços na indústria hoteleira em cabo verde; 	<ul style="list-style-type: none"> Origem dos fornecedores Fornecedores de origem cabo-verdiana (inputs para hotelaria) Importação directa 			
<ul style="list-style-type: none"> Analisar o impacto da participação das Comunidades locais no subsector hoteleiro em cabo verde 	<ul style="list-style-type: none"> Nível de integração da empresa na comunidade local: elencar programas realizados e ou em carteira em benefício da comunidade local; Aceitação da empresa na comunidade Empregos directos 			
<ul style="list-style-type: none"> Perceber o modo de entrada utilizado pela empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> Como; Quando; Financiamento /recursos das empresas 			
<ul style="list-style-type: none"> Analisar os impactos dos factores relacionados com o contexto cabo-verdiano na escolha do modo entrada; 	<ul style="list-style-type: none"> Modo de entrada utilizado por Opção da empresa ou imposição. Parcerias com empresários cabo-verdianos Situação económica do país Restrições a outra modalidade de investimento - 			
<ul style="list-style-type: none"> Verificar os constrangimentos no processo de selecção do investimento em cabo verde 	<ul style="list-style-type: none"> Principais constrangimentos no processo de entrada em Cabo Verde, Outras situações 			
<ul style="list-style-type: none"> Analisar os factores essenciais na tomada de decisão ao investimento no sector hoteleiro em Cabo Verde. 	<ul style="list-style-type: none"> Influência das redes contactos Influência do gestor Pais de destino Pais de origem da empresa Recursos da empresa Decisão do investimento em Cabo Verde 			
<ul style="list-style-type: none"> Perspectivas do grupo no subsector hoteleiro em Cabo Verde. 	<ul style="list-style-type: none"> Hotéis/investimentos em Cabo Verde 			

